بطاقة الأداء المتوازن
كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

د. كامل أحمد أبو ماضي

فلسطين – قطاع غزة



2018م

بطاقة الأداء المتوازن
كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية
وغير الحكومية

د. كامل أحمد أبو ماضي

2018م

فلسطين – قطاع غزة

البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية
بطاقة فهرسة أثناء النشر
وزارة الثقافة – الإدارة العامة للمكتبات والمخطوطات

أبو ماضي، كامل أحمد

بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لاداءالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية / كامل أحمد أبو ماضي.– مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع،2018.

(340) ص، 25*18 سم

رقم الإيداع: 2018/1006





مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع

البريد الالكتروني: nissanlibrary@gmail.com

جوال: 9626875 -059 / وطنية: 7626875 -056

العنوان: غزة – شارع جامعة الأقصى – مقابل مبنى ضريبة الدخل



(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19))

سورة النمل

قائمة المحتويات

تحكيم الكتاب للأستاذ الدكتور/ ماجد الفرا 7

تحكيم الكتاب للأستاذ الدكتور/ عبد الله عبد الله السنفي 9

المقدمة 13

الفصل الأول: تقييم أداء المؤسسات 15

تقييم الأداء وأهدافه وأهميته 17

تعريف الأداء: 17

مستويات الأداء 19

تعريف قياس الأداء 21

مقاييس الأداء 22

تعريف تقييم الأداء 25

أهداف تقييم الأداء 27

تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته 28

علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى 28

مجالات تقييم الأداء 31

ميدان الأداء المالي: 32

ميدان الأداء العملياتي والتشغيلي 32

ميدان الفاعلية التنظيمية 33

أساليب تقييم الأداء 34

معايير ومؤشرات الأداء 58

تعريف المعيار 58

أنواع المعايير 58

معايير الأداء 59

شروط معايير تقييم الأداء 60

مؤشرات الأداء 61

تعريف مؤشر الأداء 61

مؤشرات الأداء 62
شروط مؤشرات الأداء 63
مراحل تقييم الأداء 64
عوائق تقييم الأداء 68
العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة 69

الفصل الثاني: إدارة المؤسسات العامة.. 73

المؤسسات العامة: التعريف والخصائص 76
تعريف المؤسسة العامة 76
المؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني 78
خصائص المؤسسة العامة 80
أهداف المؤسسة العامة 82
مواصفات جودة الخدمة العامة 85
أخلاقيات الخدمة العامة 86
مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة 88
السياسات العامة 89
الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر 95
مقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في الدول العربية، والدول الغربية 95
الدور المستقبلي للدولة 96
الواقع الإداري في العالم العربي 97
التحديات والضغوط التي تواجه المؤسسات العامة 99
آثار الفساد الإداري 100
أساليب مقاومة الفساد الإداري 101
مناهج الإصلاح الإداري 101
إعادة اختراع الحكومة 102
مراجعة الأداء القومي للحكومة 103
آليات مقترحة لزيادة قدرات المؤسسات العامة 103

برنامج إصلاح الأجهزة الحكومية 104
نموذج هبورث 105
نموذج تحديث الإدارة الحكومية لدول السوق الأوروبية المشتركة 106
جوائز الأداء الحكومي المتميز 108
المؤسسة المتعلمة 110
خصائص المؤسسة المتعلمة: 110
الحكومة الالكترونية 112
تعريف الحكومة الالكترونية 113
أهمية الحكومة الالتكرونية بالنسبة للمؤسسات 114
أهداف الحكومة الإلكترونية 114
فوائد الحكومة الإلكترونية 115
متطلبات الحكومة الالكترونية 116
تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسة العامة في قطاع غزة 117

الفصل الثالث: الإدارة العامة في فلسطين.................................. 119

مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة 121
قطاع غزة: الموقع، والمساحة، وعدد السكان 121
فترة ما قبل هزيمة يونيو 1967م 122
فترة هزيمة 1967م حتى الانتفاضة الأولى 124
الإنتفاضة الاولى (ثورة الحجر) 125
مرحلة السلطة الفلسطينية 129
الانتفاضة الثانية – انتفاضة الأقصى 130
التطور الإداري لمؤسسات السلطة الفلسطينية 135
العوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية 135
المواقف الدولية والعربية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية 138
الوزارات والمؤسسات الفلسطينية 142
الوزارة التعريف لغة واصطلاحا 142

تعريف الوزارة 142
الوزارة في اصطلاح النظم المعاصرة 143
مكونات الحكومة الفلسطينية 144
حكومة تسيير الأعمال 146
المؤسسات العامة في قطاع غزة 148
الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة 152

الفصل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن 160

بطاقة الأداء المتوازن 164
تعريف بطاقة الأداء المتوازن 164
أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن 167
تطورات بطاقة الأداء المتوازن 170
تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن 176
أهمية بطاقة الأداء المتوازن 177
عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 178
مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 179

الفصل الخامس: التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن 182

تعريف الإدارة الإستراتيجية 186
تعريف التخطيط الاستراتيجي 187
فؤائد التخطيط الاستراتيجي 189
مقومات التخطيط الاستراتيجي 190
مراحل التخطيط الاستراتيجي 192
التحليل الاستراتيجي الكلي SWOT 201
التحليل الاستراتيجي STEEP 203
مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي 211
بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي 214
العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن 216

العلاقة بين قيم المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن 217
خطوات المقارنة المرجعية 220
أنواع المقارنة المرجعية.. 221
الخريطة الاستراتيجية 223
مقاييس بديلة عن بطاقة الاداء المتوازن 228
إدارة الجودة الشاملة 228
فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة 229
العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة 232
صيغ وأشكال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة 235

الفصل السادس: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.......................... 237

القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح 239
مكونات بطاقة الأداء المتوازن 240
مؤشرات العمليات الداخلية 255
تعريف المسؤولية الاجتماعية 261
ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة................................ 264
الأصول الفكرية وبطاقة الأداء المتوازن.. 270
ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة 272
عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.. 275
مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن 276
بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء الإداري في مؤسسات القطاع العام 283

الفصل السابع: تجارب المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن........... 287

أولا: المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية 289
ثانيا: حالة مدينة تشارلوت Charlotte.. 294
ثالثا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة في السويد...................... 297
رابعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.. 300
خامسا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.............................. 302

سادسا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك 305
سابعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القوات المسلحة والشرطة 308
ثامنا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات............................ 310
تاسعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة....... 313

خاتمة.. 320

قائمة المراجع.. 323

أولا: المراجع العربية: 323
ثانيا: المراجع الاجنبية: 333
ثالثا: روابط الكترونية: 334

غـزة في سطور... 335

تحكيم الكتاب للأستاذ الدكتور/ ماجد الفرا

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم كتاب: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية

2018/5/13

بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع المهمة التي تتصف بالشمول في عملية تقييم الأداء، كونها تشتمل على التقييم الأداء المالي والغير المالي للمؤسسات مثل التطوير والابداع ورضا الجمهور، وبطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لضمان شمولية التخطيط والرقابة والتقييم.

ان ما يميز هذا الكتاب هو اشتماله على إطار نظري شامل يتناول أدوات تقييم الأداء المؤسسي ومؤشرات الأداء والتقييم الاستراتيجي على مستوى وحدة النشاط. كما تطرق الكتاب الى ادارة المؤسسات العامة وبخاصة في فلسطين، مع إضفاء التجربة والواقع العملي للبيئة الفلسطينية على محتويات الكتاب، ولقد تطرق الكاتب الى معوقات الادارة العامة في فلسطين، وما يرفع من مستوى جودة هذا الكتاب هو التطرق الى تجاب عربية وعالمية في إدارة مؤسسات القطاع العام، لعل ذلك يفيد في تطوير الإدارة الحكومية في فلسطين وربما في العالم العربي.

لقد جاء كتابا رصينا يحتوي على 340 صفحة ويشتمل على 7 فصول، تتكامل فيما بينها، ولقد انتهج الكاتب منهجية علمية سليمة في الاقتباس والتوثيق وتنوع المصادر وحداثتها، ولقد ظهرت شخصية الباحث بين ثنايا الكتاب من الخبرة العملية وانسياب الأفكار والكتابة الناقدة. هذا كتاب شامل يصلح أن يكون مرجعا علميا للجامعات ومهنيا للباحثين عن التطوير في القطاع العام والمهتمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

نتمنى للباحث د كامل أحمد أبو ماضي التقدم والتوفيق.

لقد تم تحكيم هذا الكتاب من قبل أ.د. ماجد محمد الفرا، أستاذ إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة.

أ.د. ماجد محمد الفرا

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة- الجامعة الإسلامية بغزة.

تحكيم الكتاب للأستاذ الدكتور/ عبد الله عبد الله السنفي

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية اليمنية
جامعه صنعاء
كليه التجارة والإقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الموضوع : تقرير عن تحكيم كتاب " بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم المؤسسات الحكوميه وغير الحكوميه "
المؤلف : د كامل احمد ابو ماضي
فلسطين – قطاع غزة

لقد تم مراجعة المحتوى العلمي للماده بناء على التوصيف العلمي في مجال التخصص وفيما يلي تقرير شامل عن الماده العلميه لكل فصل من فصول الكتاب السبعه :

1- الفصل الاول : تقييم أداء المؤسسات:

يحتوي الفصل الأول علي قسمين ، الاول تقييم الاداء وأهدافه وأهميته والثاني تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته . وتقسيم الجزء الاول الي عده أقسام فرعيه تتمثل بمفهوم الأداء ومستوياته ، تعريف قياس الأداء ومقاييسه, تعريف تقييم الأداء و أهدافه . كما تم تقسيم الجزء الثاني تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته الى عده أقسام فرعيه تتمثل بمجالات تقييم الأداء والعلاقات بين تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى , بالأضافه الي أساليب تقييم الأداء المختلفه ومعايير ومؤشرات الأداء وانواعها ، ومراحل تقييم الأداء وعوائقه ؟

وقد توفق المؤلف في ربط محتويات هذا الفصل مع الأهداف الخاصة به ، وبما يؤدي الي إستيعاب القارئ والطالب لمحتوياته وبأنه يكون قادرا علي التعرف علي فهم تقييم أداء المؤسسات والألمام بذلك والتعرف علي كيفيه تقييم الاداء المؤسسي ومجالاته والعلاقه بين تقييم الأده المؤسسي ومستويات الأداء الأخرى ، وكذلك التعرف على أساليب تقييم الأداء المختلفه ومعاييرها وأنواعا ومراحلها .

2- الفصل الثاني : أداره المؤسسات العامه :

يحتوي هذ الفصل علي قسمين الاول المؤسسات العامه التعريف والخصائص والثاني الدور المستقبلي للدوله والواقع العربي المعاصر ويحتوي الجزء الاول علي تعريف المؤسسه العامه وخصائصها واهدافها ومشاكل الاداره العامه في فلسطين ومواصفات جوده الخدمه العامه واخلاقها ومدونه قواعد السلوك الوظيفي . كما تم تقسيم الجزء الثاني من هذا الفصل الي عده اقسام فرعيه تتناول الدور المستقبلي للدوله والواقع العربي المعاصر مع مقارنه أداء المؤسسات العامه في الدول العربيه والدول

الغربيه والواقع الاداري في العالم العربي والتحديات والضغوط التي تواجهها المؤسسات العامة بالأضافه الي أثار الفساد الاداري واساليب مقاومته ، ومناهج وبرامج الأصلاح الاداري في الأجهزه الحكوميه وبالذات المؤسسات التعليميه مع تعريف للحكومه الألكترونيه وفوائدها ومتطلباتها .

ويمكن القول بأن المؤلف قد توفق في عرض وربط محتويات هذا الفصل مع الاهداف الخاصه به ، وبما يؤدي الي استيعاب القارى لمحتوياته .

3- الفصل الثالث : الأداره العامه في فلسطين :

هذا الفصل يحتوي علي ثلاثه اقسام ، القسم الاول يتناول مؤسسات القطاع العام في قطاع غزه ،بأعطاء نبذه عن القطاع ،الموقع والمساحه وعدد السكان لفتره ماقبل 67 ومابعدها ، وقد عرض الباحث التطور الأداري لتلك المؤسسات والعوائق التي واجهت اداء السلطه الفلسطينيه ، والمواقف العربيه والدولية من فوز حركه حماس ، اما القسم الثاني فقد تناول الوزارات والمؤسسات الفلسطينيه ، ومكونات الحكومه الفلسطينيه ، وحكومة تيسير الأعمال ، والقسم الثالث فقد تم تخصيصه للمؤسسات العامه في قطاع غزه ... ألخ وقد توفق المولف في أعطاء صوره ممتازه عن الأداره العامه في فلسطين ومؤسساتها وقد وفق في ربط محتويات هذا الفصل مع الاهداف الخاصه له .

4- الفصل الرابع :بطاقه الأداء المتوازن :

هذا الفصل يمثل قلب الكتاب ،حيث تناول المؤلف فيه بطاقه الأداء المتوازن والاسباب المؤدية الى ظهورها ، وتعريفها ، وتطوراتها ، وأجيالها الثلاثه ، وأهميتها وعوائق تطبيقها ومقومات نجاحها . وقد توفق المؤلف في ذلك كثيراً.

5- الفصل الخامس : التخطيط الأستراتيجي وبطاقه الأداء المتوازن :

يتناول المؤلف في هذا الفصل اكثر من موضوع حيث يتناول تعريف الاداره الأستراتجيه والتخطيط الأستراتيجي وفوائده ومقوماته ومراحله كما تناول الفرق بين التخطيط الأستراتيجي والتخطيط التشغيلي وتناول مفهوم القرار والقرار الأستراتيجي وخصائص القرارات الأسترتيجيه وبطاقه الأداء المتوازن كأداه من أدوات التخطيط الأستراتيجي والعلاقه بين رؤيا ورساله المؤسسه وبطاقه الأداء المتوازن ثم تناول علاقه تأثير المدخل المرجعي علي بطاقه الأداء المتوازن مع توضيح للمقارنه المرجعيه وأنواعها ، وقد تناول في هذا الفصل أيضاً مقايس بطاقه الأداء المتوازن كأداره الجوده الشامله والتي اوضح مفهومها وفوائدها ومبادئها وعلاقتها ببطاقه الأداء المتوازن ، وقد توفق المؤلف في الربط بين التخطيط الأستراتيجي والقرارات الأستراتيجيه والمقارانه المرجعيه ، وأداره الجوده الشاملة ببطاقه الأداء المتوازن وهذا امر جيد .

6- الفصل السادس : تطبيق بطاقة الأداء الميوازن :

في هذا الفصل تناول المؤلف البعد التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن ، حيث حدد القواعد الأساسيه لتطبيقها، وكذالك حدد مكوناتها ذات البعد المالي ، وبعد المواطن ، وبعد العمليات الداخليه وبعد النمو والتعليم ، وبعد المسؤوليه الأجتماعيه ، وتناول ترتيب أبعاد بطاقه الأداء المتوازن في المؤسسات العامه وعناصرها ومراحلها وخطواتها .

وقد توفق المؤلف في الربط بين بطاقه الأداء الموازن وجوانبها التطبيقيه وهذا امر جيد .

7- الفصل السابع : تجارب المؤسسات في تطبيق بطاقه الأداء المتوازن :

هذا الفصل يحتوي علي عرض تجارب المؤسسات الصحيه ، وحاله مدينه تشارلوت، وجهاز الشرطه في السويد ، الجامعات ، والشركات العامه ، والبنوك ، والقوات المسلحه والشرطه ، وشركات الاتصالات ، ومؤسسات القطاع العام في قطاع غزه . وقد كان المؤلف موفق في عرض هذه التجارب لما فيها من فائده .

بشكل عام فأن الماده العلميه للكتاب " بطاقه الأداء المتوازن كأداء تقييم المؤسسات الحكوميه وغير الحكوميه " تأليف كامل احمد ابو ماضي . فلسطين . قطاع غزه . تناولت أهم المفاهيم الأداريه المرتبطه بموضوع بطاقه الأداء المتوازن كأداه لتقيم المؤسسات العامه ، حيث وأن محتوي الكتاب جيد ودقيق ، وأن المعلومات التي تضمنها الكتاب ملائمه لمستوي الدارسين من الناحيه الفكريه والعمليه ، وأن موضوعات الكتاب تنسجم مع نظريات التعليم والتعلم والنظريات الأداريه ، وقد غطت مواد الكتاب جميع الأهداف المحدده للكتاب . كما ان المؤلف أعتمد علي مراجع كافيه وحديثه سواء المراجع العربيه او الأجنبيه وقد تم تصنيفها وفقاً للأسس العلميه المتعارف عليها .

لقد تم تحكيم الكتاب من قبل الأستاذ الدكتور / عبدالله السنفي استاذ اداره الأعمال- جامعه صنعاء .

أ.د / عبدالله عبدالله السنفي
إستاذ إداره الأعمال
كليه التجاره والأقتصاد
جامعه صنعاء

المقدمة

تسعى المؤسسات العامة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي، والإداري من خلال الاعتماد على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي، والخارجي، وعلى المستويين طويل وقصير الأمد. وتعد مسألة التوازن من سنن الكون، ومعجزات الخالق سبحانه وتعالى في جوانب الحياة المتعددة، ويتمثل ذلك في قوله تعالى: "وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ" (الحجر، آية 19). وقد شغلت فكرة التوازن أفكار الباحثين في مراحل التاريخ المختلفة، سواء كان ذلك في مجال العلوم الطبيعية أو العلوم الاجتماعية.

وفي إطار التحديات التي بدأت تواجه المؤسسات المعاصرة بصور متعددة ومختلفة، ومن أجل التحسين المستمر في الأداء برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتمد على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة، والمؤشرات غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج. وبذلك أصبحت دراسات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة من الدراسات الهامة في مجال الإدارة المعاصرة، إضافة إلى أنها أصبحت مدخلا من مداخل الدراسات الإدارية، حيث بدأ اعتبار بطاقة الاداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وما يتعلق بذلك من تطوير لأداء المؤسسة، وتحسينه، وزيادة في إيراداتها، وتحقيق النجاح، والتقدم. وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد هي البعد المالي، وبعد الزبائن في مؤسسات القطاع الخاص، والمواطن في مؤسسات القطاع العام، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو. وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد، ففي المؤسسات الهادفة للربح أعطت هذه المؤسسات البعد المالي أهمية كبيرة مقارنة ببقية الأبعاد، أما في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح فقد أعطت البعد المالي الأهمية الأقل. وقد طورت بعض

المؤسسات في الأبعاد الأربعة الأساسية باضافة بعد الموارد البشرية، وبعد المسؤولية الاجتماعية، وبعد رأس المال الفكري، وبعد الرقابة الشرعية في البنوك الاسلامية، وبعد الاجراءات والنظم، وللمؤسسة أن تختار الأبعاد التي ترى أنها مناسبة لطبيعة عملها في تصميم بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها.

وفي عام 2016 بلغت نسبة المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في أوروبا 26%، وفي أمريكا 25%. أما في الشرق الاوسط فقد بلغت نسبة المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن 20%، وفي أفريقيا 11%، وفي آسيا 11%، أما في الهند فقد بلغت النسبة 6%.

أما بخصوص حجم المؤسسات التي تسخدم بطاقة الأداء المتوازن فقد بلغت المؤسسات التي يبلغ موظفوها أقل من 500 موظفا 50%، ومن 501 إلى 1000 موظفا فقد بلغت النسبة 10%، ومن 1001 إلى 5000 موظفا بلغت النسبة 21%، ومن 5001 إلى 10,000 موظفا 10%، أما نسبة المؤسسات التي يبلغ عدد موظفيها أكثر من 10,000 موظفا فقد بلغت 9%. ومن الملاحظ أن النسبة الأكبر من المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن هي من المؤسسات التي يبلغ عدد موظفيها من 500 موظفا فأقل.

ويأتي هذا الكتاب في إطار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، والخاصة في قطاع غزة، وما ينبني عليه من تطوير للخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني في قطاع غزة.

الفصل الأول:

تقييم أداء المؤسسات

- تعريف الأداء.
- مستويات الأداء.
- تعريف قياس الأداء.
- مقاييس الأداء.
- تعريف تقييم الأداء.
- أهداف تقييم الأداء.
- تقييم الأداء المؤسسي.
- مجالات تقييم الأداء المؤسسي.
- أساليب تقييم الأداء.
- معايير ومؤشرات الأداء.
- تعريف المعيار.
- أنواع المعايير.
- معايير الأداء.
- شروط معايير تقييم الأداء.
- مؤشرات الأداء.
- تعريف مؤشرات الأداء.
- شروط مؤشرات الأداء.
- مراحل تقييم الأداء.
- عوائق تقييم الأداء.
- العلاقة بين الرقابة، وتقييم الأداء، والمتابعة.

تقييم الأداء وأهدافه وأهميته

تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية، والعنصر المحوري لجميع فروع، وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية. فضلا عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يمكن التعبير عن الأداء على أنه "انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها" (بلاسكة، 2012).

ويمكن تعريف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفء، وفعال (أونيس، 2016).

وقد عرفه ديفرز (Devris) بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة (الصغير، 2014).

كما يمكن تعريف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة (قلبو، 2015).

كما يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات أو الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الانشطة (السعدون، 2017).

وينطـوي مفهـوم الأداء علـى العديـد مـن المفـاهيم المتعلقـة بالنجـاح، والفشل، بالكفاءة والفاعليـة، المخطط والفعلي، الكمـي والنوعي، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به.

ومما سبق يمكن القول بـأن الأداء هو نتيجـة، وقدرة المؤسسـة علـى استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبـة من خلال الأنشطة التـي تقوم بهـا، وقدرتها علـى الاستمرار بالشـلك المطلـوب، مـع الالتزام بالمعـايير الموضـوعة مسبقا.

إن روح الأداء في المنظمة تعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها، إذ أن هذا يعنـي خلقا للطاقة، وهذا لا يمكن تحقيقه بالوسـائل الميكانيكيـة، لأن أي وسيلة ميكانيكيـة، يمكنهـا نظريـا الحفاظ على الطاقة ولكنها لا تستطيع خلقها. فلكي تنتج المنظمة أكثر مما يبذل فيها من جهد، يجب أن يكون هناك جو من المعنويات، والتي لا تعني المواعظ، إذ يجـب أن تكـون المعنويـات هـي مبـدأ العمـل والفعـل. كمـا لا يجـب أن تكـون المعنويــات نصــحا وموعظــة أو نوايــا طيبــة، بــل يجــب أن تكــون بالتحديــد "ممارسات" وعلى وجه التحديد (دركر، 1996):

1- **التركيـز علـى الأداء أولا:** يجب أن تركز المؤسسة علـى الأداء بشكل أساسـي، وإن مستوى الأداء العـالي يمـنح العـاملين فـي المؤسسـة روحـا معنويـة عالية كذلك، كما يجب على المؤسسة أن تغرس فـي موظفيها عادة الإنجاز، ولا يعني ذلك النجاح في كل مرة، بل إن النجاح هو المتوسط الحسابي لأداء المؤسسة، وهذا يعني وجود أخطاء أو فشل فـي بعض الأحيان، كما أن جودة الأداء لا تعني الرضا التام بل يمكن أن يكون هناك مستوى من الأداء المتدني أحيانا.

2- **التركيــز علــى الفــرص المتاحــة:** يجـب أن تركـز المنظمـة علـى الفـرص المتاحـة بـدلا مـن أن تركـز علـى المشـاكل، وتعمـل علـى اسـتغلال هـذه

الفرص، كما تعمل على مواجهة المشاكل التي تعترضها أثناء سيرها نحو النجاح، والتغلب على هذه المشاكل.

3- **للقرارات أثر على حياة الناس:** يجب أن تعمل المؤسسة على أن تكون قراراتها ذات أثر على حياة الناس، مثل تعيينهم ومرتباتهم وترقياتهم وخفض درجاتهم وفصلهم، معبرة عن قيم ومعتقدات المنظمة، فهي تعتبر أجهزة التحكم الحقيقية لأي منظمة.

4- **النزاهة مطلب يجب تحقيقه:** يجب أن تتصف القرارات التي تتعلق بحياة الناس بالنزاهة، وهذه صفة يجب أن يتحلى بها المدير، كما يجب أن تبرز هذه الصفة في قرارات المؤسسة بشكل دائم، وعلى الإدارة أن تثبت للمواطنين بأنها تلزم نفسها بذلك.

وبذلك فإن مسألة الأداء هي مسألة عملية، تحتاج لسلوك وعمل أكثر من نظريات وحديث، وعليه فإن الأداء هو شيء عملي يجب أن يراه الناس على أرض الواقع، ومن هنا يحكم الجمهور بنجاح المؤسسة أو عدم النجاح بناء على الأداء الذي يراه على أرض الواقع، وفي هذا الإطار تنجح مؤسسات وتفشل أخرى.

مستويات الأداء

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي (بني حمدان، وإدريس، 2007):

1- **الأداء الاستثنائي**، وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2- **الأداء البارز**، وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.

3- **الأداء الجيد جدا**، والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.

4- **الأداء الجيد**، وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

5- **الأداء المعتدل**، وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6- **الأداء الضعيف**، وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- **الأداء المتأزم**، ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

ويعتبر الأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط، ولإثبات صحة ذلك فإن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي

منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش في ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا Theorical، وتجريبيا Empirical، وإداريا Managerial فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (الغالبي، وإدريس، 2009).

تعريف قياس الأداء

يمكن تعريف القياس بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولا سيما مراقبة، وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الانتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات (بلاسكة، 2012). كما يمكن تعريف القياس بأنه تعيين أرقام لخصائص معينة عند الأشخاص وفقا لقواعد معينة وذلك بهدف تحديد الفروق بين الأفراد في الخاصية المقيسة، كما أن عملية القياس لا تتضمن إجراء أحكام قيمية حول الأرقام التي تم الحصول عليها من العملية (المنيزل، 2009).

ومن هنا يمكن القول بأن القياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم.

كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقة.

كما تعطينا مقاييس الأداء صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات (أبو قمر، 2009). ويقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط (إدريس، والمرسي، 2006).

وتستلزم عملية قياس الأداء الاتفاق بشأن معايير القياس المناسبة. ويقصد بالمعيار مستوى الأداء المستهدف الذي يقاس به الأداء الفعلي، وتستمد المعايير من خطط المنظمة وأهدافها ولاسيما أهداف الكفاءة والجودة، والابتكار، والاستجابة للزبائن.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف وجهات النظر المتصلة بمعايير الأداء لاسيما المتعلقة منها بالمنظمة. إذ تم تحديد نوعين من المعايير هما المعايير الكمية (الإنتاجية، نمو المبيعات، الحصة التسويقية)، والمعايير النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية) (أبو قمر، 2009). وتسبق عملية قياس الأداء عملية تقييم الأداء، حيث يتم من خلال قياس الأداء تحويل الأداء من وصفي إلى قيمي، ومن خلاله يتم تقييم أداء المؤسسة.

مقاييس الأداء

تنقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع وهي على النحو التالي (محمد، 2007):

1- **مقاييس المدخلات:** وتستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية، والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

2- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة. ففي مجال التدريب مثلا، يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

3- **مقـاييس المحصـلات:** تسـتخدم لتقيـيم النتـائج المتوقعـة أو المرغوبـة أو الفعليـة، فعلـى سـبيل المثـال أن نتيجـة التـدريب حـول السـلامة يمكـن أن تكـون بمثابـة التحسـين فـي أداء السـلامة وذلـك بتقليـل عـدد الإصـابات والأمراض بين العاملين.

4- **مقاييس التـأثير:** وتستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التـي تنشا عن تحقيق غايات البرنامج، وعلى سبيل المثال مقارنة نتائج البرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حال عدم تطبيق البرنامج.

5- **مقـاييس النتـائج:** وهذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، مثل مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.

6- **مقـاييس الأسباب:** وهذه المقاييس تتنبأ بـالأداء المستقبلي، مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

7- **المقـاييس السـلوكية:** وهـذه المقـاييس تقـيس الثقافـة الأساسـية للأفـراد والمنظمة التي يجري قياسها، مثل تنفيذ برنامج السلامة أو استبانات رضـا العاملين.

كما يؤكد محمد أن هناك خمسة تصنيفات لمقاييس الأداء وهي: الكفاءة ، والفاعلية، والجودة، والوقت المحدد، والإنتاجية. والجدول التالي يوضـح ماهيـة هذه المقـاييس وكيفيـة التعبيـر عنهـا (محمـد، 2007). ويبـين الجـدول التـالي التصنيفات المذكورة لمقاييس الأداء.

جدول رقم (1) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح. وأن المعايير هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنجزة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: بني حمدان، وإدريس، ص391

كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالة المنظمة (محمد، 2007):

1- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.

2- مقاييس الكفاءة: حسن استخدام الموارد.

3- مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

4- مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. حيث لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

5- مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

6- مقاييس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

تعريف تقييم الأداء

قد يتساءل البعض حول قياس الأداء وتقييم الأداء، وبالرجوع إلى تعريف قياس الأداء، وتعريف تقييم الأداء، فإن عملية القياس تسبق عملية التقييم، وهي مقدمة لها، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة أو صفة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وتعتبر هذه العملية بداية لتقييم الأداء، وعلى دقة البيانات تنبي دقة التقييم كله.

أما تقييم الأداء فهي إصدار حكم على سمة معينة، ولا يكون إصدار الحكم إلا بناء على بيانات دقيقة. كما أن البعض يخلط بين عملية القياس وعملية التقييم. ومما سبق يمكن القول بل الجزم بأن هناك فارقا واضحا بين عملية قياس الأداء التي تأتي في بداية عملية التقييم، وبين عملية التقييم في حد ذاتها.

ويمكن **تعريف تقييم الأداء بأنها:** عملية يقصد بها إعطاء ظاهرة معينة أو أي شيء مادي محسوس أو سلوك شخص قيمة محددة عن طريق استخدام الأدوات الموضوعية الدقيقة أو الرجوع إلى معايير ثابتة، غالبا ما تكون نتيجة تجريب طويل (ملحم، 2000).

كما يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه جمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة من قبل المؤسسة مسبقا، وذلك لمعرفة ما قامت المؤسسة بإنجازه خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة. كما يمكن تعريفه بأنه إصدار الحكم

على سمة معينة. كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن إصدار حكم حول قيمة ونوعية شيء معين مثل البرامج التربوية – إنتاجية العمال (المنيزل، 2009).

وتعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد، ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء (الجدبة، 2007). كما أن عملية تقييم الأداء تكتسب أهمية خاصة عند تطبيقها على القطاع الحكومي لكونها تمثل البديل الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم مسعى الإدارة لتحقيق أهدافها (الجدبة، 2007).

ويرى الطعامنة: "أن تعريف مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بأنه عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل، ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس الجوانب التالية:

1. إن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة.
2. أنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الإنحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.
3. تساعد هذه العملية في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن" (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005).

ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، تقارن بين الأهداف الموضوعة، وما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحدد نقاط النجاح ونقاط الإخفاق للعمل على علاجها خلال فترة العمل القادمة.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء تعتبر مكونا هاما من المكونات الرئيسية للرقابة، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة بما هو مطلوب حسب الخطة وتحديد الانحراف إن وجد ومعالجته.

أهداف تقييم الأداء

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات يمكن القول بأن أهداف تقييم الأداء تندرج في الأهداف التالية (الطعامنة، عبد الوهاب، 2005):

1. التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجاز المؤسسة، والتوصل لمواطن الضعف أو القوة.
2. تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
3. مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل في الأداء.
4. تطوير المؤسسة الشامل، والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
5. توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ الثواب والمساءلة.
6. تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
7. ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للانجاز وبتكلفة أقل.
8. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.
9. توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.

10. تخفيض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة.

11. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المؤسسة.

12. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

يتضح مما ذكر أعلاه، ومن خلال دراسة الأهداف السابقة، أن عملية تقييم الأداء لها أهداف تمس جميع مكونات المؤسسة سواء من داخل المؤسسة، أو من البيئة المحيطة بها، ونظرا للتطور الذي يشهده عالم الإدارة اليوم لم يعد تقييم الأداء مقتصرا على الأداء الفردي، أو المعيار المالي فقط، وإنما أصبح التقييم يشمل كافة مكونات المؤسسة المعاصرة اليوم، كما أن من أهداف عملية التقييم الارتقاء بالمؤسسة، وتطوير العمل فيها، وكسب رضا الجمهور، وكل الأهداف التي ذكرت سابقا هي أهداف سامية، تسعى للرقي بالمؤسسة وتطوير أدائها بشكل شامل.

تقييم الأداء المؤسسي ومجالاته

علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

توجد ثلاث مستويات للأداء وهي على النحو التالي (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005):

المستوى الأول: تقييم الأداء العام

ويهدف هذا النوع من تقييم الأداء إلى تقييم أداء الدولة بشكل عام، كما يمكن أن يستخدم في تقييم أداء قطاع من قطاعات الإنتاج.

ويتم تقييم خطة الدولة الاجتماعية والاقتصادية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى مقترحات عامة تهدف إلى الارتقاء العام بالدولة وبمؤسساتها.

المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

ويتم من خلال هذا النوع من التقييم تقييم أداء مؤسسة مثل الوزارة، الدائرة، الهيئة، السلطة، المجلس البلدي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس مستوى الانجاز الفعلي، ويصب هذا النوع من التقييم لصالح التقييم العام.

إن دور الجهاز الحكومي في كل النظم العالمية يقوم على تقديم الخدمات العامة، وتعزيز الاقتصاد القومي، كما أن الخدمات الحكومية في شتى مجالاتها من أمن، وعدالة، وقضاء، أو بنى تحتية مثل الطرق، والجسور، والموانئ، والاتصالات، وغيرها تعد مؤشرا لمدى جودة الحياة بالنسبة للمواطنين ولمدى جاذبية بيئة الاستثمار وتتعاظم هذه الأهمية في عصر بات فيه إقناع المستثمر بالدخول إلى هذه البلاد (حامد، 2007).

ويمكن تقييم أداء المؤسسة من خلال قياس رضا المواطن وهو الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية الاقتراع واختيار ممثليه في المجلس النيابي المخول بالاشراف على تشكيل الحكومة المستقبلية، وهنا يفوز حزب ويتأخر آخر، وذلك بناء على الخدمات المقدمة للمواطن حسب البرنامج السياسي لكل حزب من الأحزاب المتنافسة.

المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي

تتجه المؤسسات في هذا النوع من التقييم، لتقييم الأفراد العاملين في المؤسسة بكافة دوائرها وأقسامها معتمدة على أحد النماذج المعمول بها في هذه المؤسسة، ويشكل مجموع النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة عامة للعاملين داخل هذه المؤسسة وتقييما لأفرادها.

ولا بد أن يتصف تقييم الأداء بالموضوعية وسهولة الاستخدام والسرعة والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم (حامد، 2007).

وتتداخل هذه المستويات الثلاثة مع بعضها البعض، فتشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم سواء كانت للفرد، أو المؤسسة، أو الدولة، وبناء على هذا التقييم الذي يتم التوصل إليه تتم عملية التصحيح والمعالجة، ليتم تحسين الأداء في الدولة ومؤسساتها المختلفة.

كما تشكل عملية تقييم الأداء المؤسسي حلقة وصل تربط أداء الفرد والذي يمثل المستوى الأدنى، بأداء الدولة التي تمثل المستوى الأعلى، حيث أن المؤسسات تتكون من مجموع الأفراد العاملين فيها، وتتكون الدولة من مجموع المؤسسات العاملة فيها، ومن هنا تتداخل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة.

وتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة (حامد، 2007):

1- تحديد أهداف المؤسسة.
2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف.
3- تحديد مراكز المسؤولية.
4- تحديد معايير أداء النشاط.
5- وجود جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ.
6- تصميم نظام معلوماتي لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي.

ويرتكز تقييم أداء المؤسسة على:

1- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها.
2- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها.
3- الرقابة على كفاءة الأداء.

ومن هنا فإن تكامل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة مطلوب، حتى تكون العملية شاملة وتغطي جميع مكونات المؤسسة.

مجالات تقييم الأداء

تتشابك مجالات عمل المؤسسة وأهدافها مع حاجات أطراف مرتبطة بها لتنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي أهداف المؤسسة، والأطراف ذات العلاقة، ومن الضروري أن تحقق المؤسسة الحد الأدنى من تلك الأهداف، بحيث يعبر قياس الأداء في مختلف هذه المجالات بشكل متناسق ويغطي الأداء الكلي للمؤسسة. ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم، ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات الأداء التي تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد البعض مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي، وميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، بما يتضمنه من مقاييس، ومؤشرات لقياس الأداء (الغالبي، وإدريس، 2009).

ميدان الأداء المالي:

يعتبر استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الباحثين والكتاب سواء كان ذلك ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. ويعتبر الأداء المالي من أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة حيث أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح، إلا أن المسألة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات الحكومية تهدف لتقديم الخدمة للمواطن، وتهدف لتنفيذ سياسات الحكومة. ويشمل ميدان الأداء المالي المؤشرات التالية (الغالبي، وإدريس، 2009):

1- نسب الربحية وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

2- نسب السيولة وهي مجموع النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

3- نسب النشاط أو إدارة الموجودات وتستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

4- نسبة الرافعة أو إدارة المديونية وتشير إلى درجة تمويل المؤسسة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

5- نسب سوق الأوراق المالية، وهي مجموع النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عال يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

ميدان الأداء العملياتي والتشغيلي

ويعتبر هذا الميدان الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، حيث يتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية إضافة للمؤشرات المالية. كما يشمل هذا النوع من المؤشرات (التشغيلية) الحصة التسويقية، وتقديم منتجات جديدة، ونوعية المنتج، والخدمة العامة، والإنتاجية، إضافة للعديد من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، ويرى البعض أن الاعتماد على

المؤشرات المالية لا يعطي رؤية متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا كان من الواجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية. ولذلك كان الاعتماد على قياس الأداء العملياتي إضافة لقياس الأداء المالي (الغالبي، وإدريس، 2009).

ميدان الفاعلية التنظيمية

ويمثل هذا المفهوم الأوسع والأكثر شمولا لقياس أداء المؤسسة والذي يشمل كافة مجالات أداء المؤسسة سواء الجانب المالي أو العملياتي والمجالات الإدارية، ويغطي هذا المجال كافة مجالات أنشطة المؤسسة. ومن خلال دراسة أهداف المؤسسة وتشابكها وتعارضها في بعض الأحيان يمكن الاعتماد على قياس فاعلية المؤسسة. كما يرى البعض أن الاهتمام بتحسين الفاعلية مهم لانجاز الربحية، ولكنه غير كاف، ويمكن إجمال مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية على النحو التالي (الغالبي، وإدريس، 2009):

1- النمو في صافي الربح.
2- العائد من المبيعات.
3- العائد على الاستثمار.
4- مستوى نوعية الأعمال.
5- مستوى الإدارة العليا.
6- رضا العاملين.
7- توجهات المدراء.
8- وضوح متطلبات العمل.
9- مسؤوليات مدراء الأقسام.
10-درجة الالتزام بما هو مخطط له.

وبالرغم مما سبق، فإنه لازالت الجهود مبذولة بشكل كبير لتطوير مفهوم الفاعلية لاسيما من خلال ربطها بقياس الأداء. كما يمكن تصنيف

معظم مقاييس الأداء ضمن أحد التصنيفات الستة العامة المذكورة على النحو التالي (الغالبي، وإدريس، 2009):

1- الفاعلية والتي تعني مستوى تحقيق الأهداف.

2- الكفاءة والتي تعني حسن استخدام الموارد.

3- الجودة وهي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن.

4- التوقيت وهذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له. حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات الزبائن.

5- الإنتاجية وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.

6- السلامة وهي مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.

كما يمكن أن تطور بعض المؤسسات تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يتلاءم مع عملياتها معتمدة في ذلك على رسالة المؤسسة. وعندما تعتمد المؤسسة على مقاييس ذات أبعاد متعددة تحمل أكثر من المعلومات التي تحملها مقاييس الأداء أحادية الأبعاد أو الوحدات.

وباستعراض مقاييس الأداء المختلفة فإن المقاييس التي تعتمد على عناصر داخلية وخارجية هي المقاييس التي تقترب من الدقة بشكل أكبر.

أساليب تقييم الأداء

تختلف أساليب تقييم الأداء حيث أن نظام قياس الأداء هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد ركز الكتاب التقليديون في المحاسبة الإدارية على استخدام مقاييس الأداء المالية. ومن المقاييس المستخدمة معدل العائد على الاستثمار والذي ظهرت منه عدة صور منها العائد على حقوق الملكية

ROE ومعدل العائد على صافي الأصول RONA. وقد تطور النقاش حول أساليب تقييم الأداء المالية وما يبدو فيها من نقاط ضعف حيث أشارت نتائج الدراسات (على سبيل المثال Merchant, 1990, 1998) إلى أن استخدام مقاييس الأداء المالية تؤدي إلى مشاكل سلوكية، مثل سلوك في غير صالح المنشأة، أو التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير، ويظهر السلوك في غير صالح المؤسسة في صورة تعمد المدراء وضع تقديرات موازنة أقل من الحقيقي أو التي يمكن تحقيقها، أو في التلاعب في البيانات بإدخال بيانات غير صحيحة، أو في إدارة البيانات التي يستخدمها المدراء وتظهر في صورة استخدام بدائل السياسات المحاسبية (على سبيل المثال تعجيل توقيت المصروفات الاختيارية أو الشحن المبكر للمبيعات بغرض التأثير على أرقام الإيرادات أو التكاليف ومن ثم صافي الربح) لتعظيم الأداء المالي في الفترة الحالية على حساب الفترات المالية المستقبلية (الشيشني، 2004).

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية ما يلي (أبو قمر، 2009):

1- تعد المقاييس المالية التقليدية مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

2- تتميز المقاييس المالية التقليدية بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.

3- تعبر المقاييس المالية التقليدية عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

4- يؤدي استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.

5- يؤدي استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

6- يعد استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء نظاما أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقة مع الزبائن، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو.

7- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

وعليه فقد تم التوجه لأساليب أخرى في تقييم الأداء والتي تركز على أبعاد مختلفة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن، ومعايير التميز الأوروبي. وفيما يلي سيتم الحديث عن أساليب تقييم الأداء سواء التقليدية أو المعاصرة.

ولمواجهة الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية قدمت الأبحاث المنشورة في مجال المحاسبة الإدارية اتجاهين للبحث، الاتجاه الأول هو تحسين مقاييس الأداء المالية وتقديم مقاييس مالية أكثر دقة مثل القيمة المضافة، أما الاتجاه الثاني فهو استخدام مقاييس مالية وغير مالية للأداء (أبو قمر، 2009)، ومن أمثلة المقاييس غير المالية، مقاييس الإنتاجية، والفاعلية، واتجاهات العاملين، ومدى وفاء المنشأة بمسؤوليتها الاجتماعية. كما تعتبر حصة المنشأة في السوق، ومعدل دوران العاملين، ومعدل إجراء تحسينات على المنتج (أبو قمر، 2009). وتوجد العديد من أساليب تقييم الأداء والتي تطورت في الوقت الحاضر بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، وقيام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات حول موضوع أداء المؤسسات سواء في الجانب المالي، أو في المجال الإداري.

وفيما يلي بعض الأساليب المعاصرة والتي تقيس أكثر من بعد، وتعتبر الأقرب والأدق في تقييم أداء المؤسسات:

أولا: الأسلوب التقليدي

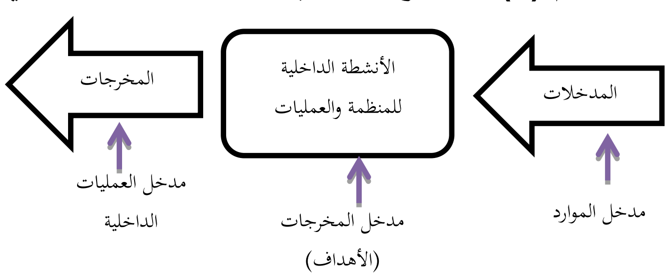
يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسة التي تتكون منها المؤسسة حيث يعتبرها نظاما يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويقوم هذا النموذج على تحليل مكونات المؤسسة جزءا جزءا، وذلك من خلال تقييم الجوانب التالية:

1- **تقييم المدخلات:** وفي هذا الإطار يتم تقييم موارد المؤسسة وقدرتها على الحصول على هذه الموارد والاستمرار في عملياتها اليومية، ويمكن اعتبار عدد الموظفين، وعدد أجهزة الحاسوب، وعدد السيارات التابعة للمؤسسة، مؤشرا لأداء المؤسسة في مدخلاتها.

2- **تقييم العمليات:** حيث يتم التأكد من إنجاز العمليات الموكلة لأصحابها في الوقت المحدد، وعادة ما يتم تنفيذ هذا التقييم في المراحل الأولى من تنفيذ البرنامج، وتكون العملية أفضل عندما يتم التقييم في نهاية البرنامج.

3- **تقييم المخرجات:** ويتم في هذا المستوى تحديد مدى إنجاز المؤسسة لخططها التي وضعتها، وتأخذ العملية هنا القياس الكمي، وبعد ذلك يتم الحكم على أداء هذه المؤسسة (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005).

شكل رقم (1) النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي



المصدر: الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، ص352

ثانيا: أصحاب المصالح

يقترح Freeman على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها. فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. ويؤكد الغالبي على أن أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على منظمة الأعمال قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به (الغالبي، وإدريس، 2009).

كما يعتبر من أصحاب المصالح الزبائن في الشركات، وجمهور المراجعين في المؤسسات العامة. وبتعدد أصحاب المصالح في المؤسسة الواحدة وبتعدد الأهداف وتشابكها مع بعضها البعض، يصبح تحقيق التوازن بين هذه الأهداف، وتحقيقها تحديا أمام المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تحقق معظم أهداف أصحاب المصالح بتعدد مكوناتهم، ويبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تبين أهدافهم ومصالحهم (الغالبي، وإدريس، 2009)، ويشمل الجدول فئة أصحاب

المصالح والحقوق، وقياس الأداء على المدى القريب، وقياس الأداء المدى البعيد.

جدول رقم (2) أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	• مبيعات (القيمة والحجم) • المستهلكين الجدد • **عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها**	• النمو في المبيعات • معدل دوران المستهلكين • **المقدرة على السيطرة على الأسعار**
المجهزون (الموردون)	• كلفة المواد الأولية • زمن التسليم • المخزون • توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من: • كلفة المواد الأولية • زمن التسليم • المخزون • أفكار المجهزين الجديدة
المجتمع المالي (المساهمون)	• العائد على السهم • القيمة السوقية للسهم • عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة • العائد على حق الملكية	• القدرة على اقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة • النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	• عدد الاقتراحات * الانتاجية • عدد الشكاوى	• عدد الترقيات من الداخل • معدل الدوران
الجهات التشريعية	• عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة • العلاقات مع الأعضاء والطاقم	• عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة • مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	• عدد الاجتماعات • عدد المواجهات غير الودية • عدد مرات تكوين الائتلافات • عدد القضايا المرفوعة	• عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات • عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات

المدافعون عن البيئة	• عدد اللقاءات • عدد المواجهات غير الودية • عدد مرات تكوين الائتلافات • عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة • عدد القضايا المرفوعة	• عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: بلاسكة (2012) ص16

ثالثا: لوحة القياس

يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح للمراقب بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وظيفته، وتحسين أدائها (مقدم، 2009). كما يمكن تعريفها بأنها تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة. وفي تعريف آخر بأنها مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية الإدارة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطائه لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة (السويسي، وعبد الوهاب، 2004).

يرجع استخدام لوحة القياس في حقل الإدارة إلى عام 1932، وطبقا لهذا تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا لمنظمة الأعمال في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها، والبيئة المحيطة بها.

إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة، والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف. وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنظمات الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء

متنوعة للعمليات الإنتاجية. بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعدد، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابكة على مختلف المستويات التنظيمية (الغالبي، وإدريس، 2009).

أشكال لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة العديد من الأشكال وهي على النحو التالي (مقدم، 2009):

1- **الجداول:** تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة و فورا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوبا تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

2- المخططات البيانية: يمتلك التمثيل البياني بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الانحرافات.

3- الإشارات أو الرموز

وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر(تنبيء بوجود انحراف من خلال **اللون الأحمر** إذا كان غير ملائم، و **باللون الأخضر** إذا كان ملائما مثلا)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن ***أضاءت*** أعلمت عن وجود حالة غير عادية. وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

كما تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكلا مختصرا، ومنهجيا لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في

الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية. وعرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه. وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية. كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله وهذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى. وتتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بثلاث متغيرات ترتبط بعامل الزمن تتمثل في (السويسي، وعبد الوهاب، 2004):

أ- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.

ب- فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها، ويعني ذلك عملية الإعداد و التصميم وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.

ج- فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، والتي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة. و منه يتمكن المدير من التنبؤ وأخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز والهجوم في حالة الفرص.

ويعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة من أساليب تقييم الأداء، إلا أن هناك أساليب أخرى يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر وأكثر دقة في عملية التقييم.

رابعا: القيمة الاقتصادية المضافة

مفهوم خلق القيمة

يعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، Economic Value Added أكثر مداخل القيمة الاقتصادية استخداما وشيوعا، وذلك لمساهمة شركة Stern Stewart في ترويجه ونشر مفهومه الصحيح كعلامة تجارية تحت مسمى Economic Value Added، حيث تم تطبيقه على عدد من الشركات الكبرى مثل Coca- Cola, Quaker Oats, AT&T، وذلك تحت إشرافها، وقد تمكنت هذه الشركات من تحقيق تقدم ملحوظ في إداراتها والذي كان سببا في رفع أرباحها، مما شجع العديد من الشركات على استخدام هذا المقياس كمنهج شامل في إعداد نظم الإدارة المالية بسبب قدرة هذا المقياس الفائقة على توجيه شركات الأعمال نحو الاستعمال الأمثل لرأس المال المستثمر، وقد اعتبر ذلك سببا مباشرا فيما سمي بإعادة هندسة نظم الأعمال كما حدث في الشركات الأمريكية (فلاتة، 2010).

ويمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا مركبا من مؤشرات الأداء المالي. وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته. إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يؤشر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس، ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق (الغالبي، وإدريس، 2009).

وقد تم تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضافا إليه الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته. كما يمكن تعريفها بأنها الأداة التي تزود المستثمر بعوائد الوحدة

النقدية في فترة معينة من خلال أرباح رأس المال المستثمر بعد استبعاد تكلفته (فلاتة، 2010).

وتتعلق القيمة الاقتصادية المضافة بأداء المؤسسة حيث توفر معلومات ذات فائدة كبيرة حول قيمة العمليات للمدد السابقة لأنها تمثل قياسا لتوليد القيمة المضافة لحملة الأسهم وتوحد مصالح الموظفين مع مصالح حملة الأسهم (الغالبي، وإدريس، 2009).

كما أن هذا الأسلوب لا يحمل دورا استراتيجيا وإنما هو طريقة لقياس النتائج والوصول إلى تحسينات، ويزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، والعائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المؤسسة. وفي تطبيق هذا الأسلوب العديد من الايجابيات، كما وجهت له العديد من الانتقادات، وفيما يلي بيان الايجابيات التي يتمتع بها هذا الاسلوب والانتقادات التي وجهت له.

إيجابيات القيمة الاقتصادية المضافة:

ومن الايجابيات المتعلقة بالقيمة الاقتصادية المضافة ما يلي (سويسي، وهواري، 2010):

1- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر.
2- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض.
3- تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم.
4- تعمل على تخفيض مشاكل المؤسسة من خلال تحفيز المدراء وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة.
5- تؤدي إلى تطابق أهداف المدراء مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة

يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا، بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.

كما يمكن أن نجد إيجابيات أخرى تتمثل أساسا في قدرة القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لخلق القيمة في الوصول وقدرتها على الربط بين الجانب الاستراتيجي والجانب المالي، مما يسهل على المدراء تحكمهم في نتائج الاستثمارات، كما يسهل اتخاذ القرارات وترشيدها.

الانتقادات الموجهة للقيمة الاقتصادية المضافة

وبالرغم من الايجابيات التي تم ذكرها إلا أن هناك العديد من الانتقادات وردت في حق أسلوب القيمة المضافة وفيما يلي هذه الانتقادات باختصار (سويسي، وهواري، 2010):

1- يتمثل الانتقاد الأساسي الموجه للقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كمؤشرات لخلق القيمة في أنهما لا يمثلان سوى طريقة القيمة الحالية الصافية، إذ لم يحملا أي إضافة عليها وما هي إلا إعادة تحوير بسيط لها.

2- تلقى القيمة الاقتصادية المضافة محدودية كونها تحفز المدراء على رعاية مصالح الملاك.

3- تركز على الأداء لسنة مالية واحدة أي الأداء قصير الأجل، مع العلم أن الإدارة تحتاج إلى مقاييس طويلة الأجل. خاصة عند تقييم المشاريع الاستثمارية، وبشكل عام العمليات الاستراتيجية، فحساب القيمة الاقتصادية المضافة لا تأخذ في الحسبان آثار القرارات على السنوات المقبلة.

4- باعتبار أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كغيره من المقاييس المالية يتم حسابه من البيانات المالية المعدة في نهاية الفترة – في أغلب

الأحوال – فهو بذلك لا يساعد المدراء عل تحديد الأسباب الحقيقية لعدم الكفاءة في النواحي التشغيلية.

5- لا يأخذ مقياس القيمة الاقتصادية المضافة الاختلافات في الحجم في الحسبان لأنه قد يرجع السبب في انخفاض القيمة الاقتصادية المضافة لقسم في المؤسسة بالمقارنة بقسم آخر لاختلاف حجم الاستثمار المتاح لكليهما.

6- تلقى القيمة الاقتصادية المضافة على غرار باقي المقاييس المطورة للأداء – من طرف شركات الاستشارة المبتكرة لها – انتقادا مفاده أن الدراسات التي يقدمها المنتسبون لهذه الشركات تتميز بعدم الحيادية أو التحيز بالنظر للمصلحة التجارية من وراء تسويق هذه المقاييس.

وتعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للإدارة، كما أنها طريق للتحفيز بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مدراء المؤسسات أمام المساهمين. فبذلك تصبح وسيلة تدفع المدراء لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للإدارة، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المدراء. حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء الإداري. ورغم ما تم ذكره من إيجابيات فإن المؤسسات المعاصرة بدأت تتجه لأساليب تقييم أخرى، تركز على عدة أبعاد داخل المؤسسة وخارجها.

خامسا: التميز في الأعمال

يشكل نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل

المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

ويعتبر نموذج التميز الأوروبي أحد نماذج الجودة الشاملة والذي تم تطويره، وينحدر هذا النموذج من سلاسل نماذج الجودة الشاملة مثل النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، ولكل نموذج خصائص معينه حول نفس الموضوع، ويرجع ذلك في الأساس إلى اختلاف الثقافات بين مختلف مناطق العالم (عبد الرؤوف، ومحمد، 2010). وقد تأسست جائزة النموذج الأوروبي عام 1988.

وقد كانت رسالة المؤسسة القائمة عليها هي تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين، ولقيادة المؤسسة بالنهاية لإرضاء الزبائن والعاملين فيها للوصول إلى ميزة التنافس العالمية، وقد كانت هذه الجائزة مخصصة لمؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات ومؤسسات القطاع العام، ومؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة الحجم (عبد الرؤوف، ومحمد، 2010).

ويقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار وهي الحروف الأولى من الكلمات التالية:

Review, Appreciation, Evaluation, Development, Approach, Results,

وتكون منهجية رادار في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، وبتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، أي تتم

عملية التدريب والابتكار والإبداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج (عبد الرؤوف، ومحمد، 2010). ويشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتتكون منهجية رادار من أربعة عناصر هي: النتائج، النهج، التطبيق (الانتشار)، المراجعة، التقييم (العايدي، 2009).

يشتمل هذا النموذج على تسعة محاور لكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي على النحو التالي الغالبي، وإدريس، 2009):

1. **القيادة:** ويركز هذا المحور على دور ومهارات القيادة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وتوجهات الجهات صاحبة القرار، وكيفية تحقيق الأهداف، وتطوير الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة.
2. **الموارد البشرية:** أي كيفية تمكين المؤسسة لعامليها من تطوير امكانياتهم وكيفية توحيد أهدافهم مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما يشمل هذا الحور آلية تخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة العاملين في المؤسسة.
3. **السياسة والاستراتيجية:** ويركز هذا المحور على كيفية تحقيق رسالة المؤسسة، ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة متطورة.
4. **الشراكة والموارد:** وتتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين، وسبل استغلال الموارد بشكل أمثل، وتشمل إدارة العلاقات الخارجية للمؤسسة، وإدارة الموارد المالية، والممتلكات، وإدارة الموراد التقنية، وإدارة المعرفة والمعلومات.
5. **العمليات:** وتعني دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمل المؤسسة، ويشمل ذلك منهجية تصميم وإدارة

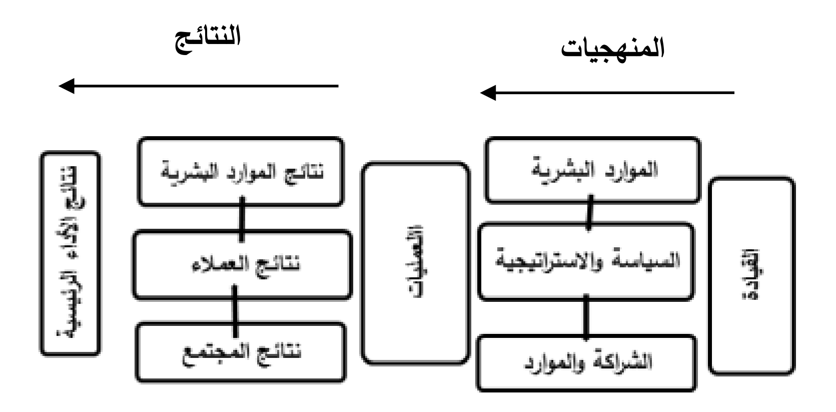
العمليات، وتحسين العمليات بطرق ابتكارية وإبداعية، وتصميم وتطوير تقدم الخدمات، وإدارة وتعزيز العلاقة مع المستفيدين.

6. **نتائج الموارد البشرية:** وتتضمن تحديد المؤسسة احتياجات وتوقعات وطموح العاملين فيها، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتوفير برامج التحفيز اللازمة.
7. **نتائج العملاء:** أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء، وبناء العلاقات مع العملاء، وكسبهم والمحافظة عليهم.
8. **نتائج المجتمع:** حيث تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع، ويمكن قياس ذلك من خلال إدراك المجتمع المحلي للمؤسسة، ومؤشرات أداء المؤسسة في خدمة المجتمع.
9. **نتائج الأداء الرئيسية:** وهنا يكون الاهتمام بالنتائج والانجازات مقارنة بالخطط المرسومة، وبما يتماشى مع السياسات والاستراتيجيات، وبناء على طبيعة عمل وأهداف المؤسسة.

والمتتبع للمحاور السابقة، وبمقارنة الواقع والمفاهيم السائدة في إطار العمل الحكومي، فإن كثيرا من المحاور المذكورة تعيق النظم المالية الرسمية المؤسسة من تحقيق نقاط لصالحها من خلال تطبيق هذه المحاور، ولذلك نجد أن المؤسسة الخاصة اقدر على تحقيق هذه المحاور من المؤسسة العامة، ومن هنا فإنه أصبح من الواجب إعادة النظر في النظام المالي المعمول به في المؤسسات العامة في قطاع غزة، والذي تم وضعه منذ سنوات طويلة، والذي بدأ يفقد مرونته في مواجهة التطورات الادارية المعاصرة.

وفيما يلي مكونات نموذج التميز الأوربي:

شكل رقم (2) مكونات نموذج التميز الأوروبي



المصدر: عبد الرؤوف، ومحمد، 2010: ص7

ويستخدم هذا النموذج بشكل ناجح كإطار للإدارة الإستراتيجية، حيث أنه من خلال هذا الإطار بدأت المؤسسات ترى نفسها بطريقة أكثر شمولية تجعلها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتكامل جهود إدارة الأداء.

كما ويستخدم هذا النموذج لتحديد الكيفية التي تعمل فيها إدارة المنظمات على تحسين الأداء وتحسين ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقوية التركيز على النتائج.

ومن هنا ترى الكثير من منظمات الأعمال بأن نموذج التميز يعد الأفضل من بين الأطر الموجودة الأخرى وذلك لأنه يجبر هذه المنظمات على التركيز على جميع جوانب الأداء وخصوصا الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة، والشكل السابق يوضح مدخل التميز في الأعمال (الغالبي، وإدريس، 2009). وقد تم استخدام هذا النموذج في تقييم أداء بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والذي بين العديد من الإيجابيات في أداء هذه الوزارات مع وجود بعض الملاحظات حيث تم الإيعاز لجهات الاختصاص لمعالجة هذه النقاط.

سادسا: بطاقة الأداء المتوازن

تعود فكرة مدخل بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987م عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson & Kaplan بعنوان Relevant Loss، أي الخسارة ذات العلاقة بنشاط معين. وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. ونادى بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. كما عالج مدخل قياس الأداء المتوازن انتقادا آخر هو الاعتماد على قياس الأنشطة المالية، فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير المالية (محمد، 2007).

كما تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Kaplan and Norton عام 1992 في مجلة Harvard Business Review، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، وهذا يعتبر ثغرة في تقييم الأداء.

يمكن تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "**نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة**". وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، 2006).

كما يعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "**أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة**" (المغربي، 2006).

ولم تأت بطاقة الأداء المتوازن من فراغ وإنما هي حصيلة إنضاج مجموعة من النظم التي عرفتها منظمات الأعمال قبل عام 1992م، وهو

العام الذي أدخلت فيه بطاقة الأداء المتوازن. وكان نتيجة ذلك وفق ما جاء به (Kaplan & Norton)، أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا مجموعة من المقاييس التي تعطي مدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظمتهم الغالبي، وإدريس، 2009).

وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق أهدافها بشكل متوازن فلا بد أن تتصف رؤيتها بالشمولية، إذ لا يمكن أن تركز على بعد واحد أو اثنين وتترك بقية الأبعاد. ويأتي أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأساليب المعاصرة المستخدمة حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مجموعة من الأبعاد والتي هي على النحو التالي (العمري، 2009):

أ- **البعد المالي:** يحتوي هذا البعد أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتج، والربحية، والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسبة المالية، والأرقام المالية المختلفة. كذلك فإن الأرقام المالية تعتبر مهمة في وقت ما مثل التدفقات النقدية، أو في أوقات العسرة. أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر بالنسبة لها، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها من خلال المحافظة على وجود موارد كافية لها لتحفظ لها القدرة على البقاء. ويعبتر هذا البعد من أهم الأبعاد في مؤسسات القطاع الخاص التي تهدف إلى الربح، ولكن أهميتها تكون أقل في المؤسسات العامة.

ب- **ب-بعد الزبائن:** ويشمل هذا البعد أهدافا تتعلق بارضاء الزبائن مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات أو خدمات جديدة تقدم لهم، كذلك الاستجابة لشكاوى الزبائن، وتحسين الخدمة المقدمة لهم، او الاسلوب التي تقدم لهم به، ومما لا شك فيه فإن المؤسسة التي لا تتابع طلبات الزبائن، واقتراحاتهم، وشكواهم هي مهددة بذهاب هؤلاء الزبائن إلى مؤسسات أخرى.

ت- **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد بهذا البعد جميع الأنشطة، والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن، وغايات وأهداف اصحاب المصالح مع هذه المؤسسة. ويفترض أن ينبثق من بعد العمليات الداخلية ما يكون له الأثر المباشر على رضا المواطن، كما تحدد بطاقة الأداء المتوازن العمليات الجديدة التي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة (الغالبي، وإدريس، 2009).

ث- **بعد النمو والتعليم:** تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، كما تعمل على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية حديثة. كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافا أخرى مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، إضافة لتقديم الحوافز الكافية للموظفين من أجل دعم روح الابداع والتطوير والابتكار (العمري، 2009).

ج- **بعد المسؤولية الإجتماعية:** وهي بعد خامس يمكن إضافته للأبعاد التي يتم تقييم أداء المؤسسات على أساسها، نظرا لأهمية هذا البعد وتأثيره المباشر على أداء المؤسسة. وقد كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة، فهي إحدى الأبعاد التي تدعم المصلحة العامة، وهي تمثل الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة المجتمع الخارجي، ولذلك وجدت أنه من الضروري إضافتها كبعد خامس من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وسأعتمد على نموذج كارول والذي يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو التطوعية.

الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

يسهم منهج بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة، من بينها (المغربي، 2006):

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية القياسات المطبقة.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

وسأكتفي هنا بذكر العناوين فقط لأنه سيتم التعرض لجميع العناوين التي تخص بطاقة الأداء المتوازن بالتفصيل، ولكن اكتفى هنا بعرض بعض العنواين باختصار.

مميزات بطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتصف بعدة خصائص أهمها (المغربي، 2006):

1- توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

2- تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المنظمة.

3- تهتم بتقييم الأداء المتوازن في الشركات الهادفة للربح على المقاييس والأهداف المالية.

4- تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.

5- تحدد عدد وأنواع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء قصير الأجل، وطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة الأداء المتوازن من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة

اقتصادية في المستقبل (بومدين، 2011). وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا، تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهم في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الأعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها، وينطبق ذلك على المؤسسة العامة كما هو الحال في المؤسسة في قطاع الأعمال.

سابعا: تقييم الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

يهدف التقييم في هذا المستوى إلى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وفي تكوين قيمة مضافة، أو في تحقيق نمو في مجالات الخدمة المقدمة للجمهور. كما تهتم الادارة الاستراتيجية بتحديد وضع كل وحدة استراتيجية في محفظة أعمال المؤسسة الاستثمارية، وبالتالي يكون من المفيد استخدام نماذج تحليل المحافظ الاستثمارية أدوات لتحميل وتقييم وحدات الأعمال الاستراتيحية، والمنتجات، والأسواق، وبالذات في المؤسسات الكبيرة، الدولية، ومتعددة الجنسيات، وبسبب بعض المحددات والعيوب في استخدام نماذج تحليل المحافظ الاستثمارية لرسم صورة متكاملة عن أداء كل وحدة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمؤسسة، كا لا بد من استخدام قائمة بمجموعة من الاسئلة المهمة، ووضع الاجابات الدقيقة والصحيحة عليها. وفيما يلي قائمة بأسئلة لأغراض تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية:

- كيف تساهم وحدة الاعمال الاستراتيجية في النظام الكلي للمؤسسة العامة؟
- ما هو دور وحدة الاعمال الاستراتيجية في تحقيق التوازن الاجمالي للمؤسسة العامة؟

- ما هي علاقة وحدة الاعمال الاستراتيجية بالتقنيات، والعمليات، ومواقع خدمة الجمهور الخاصة بالمؤسسة؟
- ما مدى نجاح وحدة الأعمال الاستراتيجية في تقديم خدمة مميزة للجمهور؟
- ما هو دور وحدة الأعمال الاسترتيجية في المساعدة على تحسين، أو الاضرار بسمعة المؤسسة في قطاع أعمال هذه المؤسسة؟
- ما هي مهام وحدة الاعمال الاستراتيجية من حيث البناء، والصيانة، والحصاد؟
- هل أن استراتيجية وحدة الأعمال الحالية مناسبة؟
- في حال حدوث تغيير في استراتيجية وحدة الأعمال أو أدائها، ما هي اسباب هذا التغيير؟
- ما مدى نجاح في تنفيذ استراتيجية الأعمال للوحدة، والمتفق عليها مع الإدارة العليا للمنظمة؟
- ما هي درجة المخاطرة التي تتحملها استراتيجية الأعمال للوحدة في إدارة المحافظ الاستثمارية؟

والاجابة على هذه الاسئلة وغيرها تقتضي الاستفادة من طرق أخرى لتقييم أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية إلى جانب نماذج تحليل المحافظ الاستثمارية، ومن هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة العوامل ذات الأوزان (التوزيع على العوامل بالنسب)

تتناسب هذه الطريقة مع المؤسسات التي تضم عددا كبيرا من وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتباين في معدلات الأداء الكلي، وتعمل في أسوق مختلفة، وبالتالي تتباين في تقدير الأهمية النسبية لكل عنصر، أو معيار للتقييم بسبب مركزها التنافسي في أسواقها، أو في حجم الموارد المستخدمة والمتاحة لها، ويمكن إجمال خطوات طريقة العوامل ذات الأوزان بالتالي:

- تصنيف الوحدات إلى ثلاث فئات على أساس معدلات النمو (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

- تحديد معايير مشتركة للمقارنة بين الوحدات الاستراتيجية الموزعة على الفئات الثلاث.
- تحديد الوزن النسبي التقديري لعناصر كل فئة على أساس التقدير المرجح.
- توزيع الأوزان (نسب مئوية) لنفس العناصر على الفئات الثلاث.
- اجراء تقييم مستوى أداء لكل وحدة على حدة.

جدول رقم (3) طريقة العوامل ذات الأوزان

فئة وحدة الاعمال الاستراتيجية	العنصر	الوزن (%)
نمو مرتفع	• العائد على الموجودات. • التدفق النقدي. • برامج الانفاق الاستراتيجي. • الزيادة في الحصة السوقية	%10 %0 %45 %45
نمو متوسط	• العائد على الموجودات. • التدفق النقدي. • برامج الانفاق الاستراتيجي. • الزيادة في الحصة السوقية	%25 %25 %25 %25
نمو منخفض	• العائد على الموجودات. • التدفق النقدي. • برامج الانفاق الاستراتيجي. • الزيادة في الحصة السوقية	%50 %50 %0 %0

2- أسلوب الانفاق الاستراتيجي:

يفيد تطبيق هذا الاسلوب في تشجيع إدارات وحدات الأعمال الاستراتيجية للنظر إلى النفقات التنموية بشكل مختلف عن الانفاق على الأعمال الجارية، ويمكن على هذا الاساس التمييز بين النفقات الخاصة بتوليد الإيرادات

الحالية، وتلك التي استثمرت في بناء مستقبل وحدة الأعمال. وبذلك يعكس تقييم أداء الإدارة في وحدات الأعمال على أساس كل من الأجل القصير، والأجل البعيد.

إن استخدام طريقة توزيع العوامل ذات الأوزان، وأسلوب الإنفاق الاستراتيجي إلى جانب الاعتماد على مؤشرات تقييم الأداء طويل الاجل مع النماذج الأخرى للتحليل في الإدارة الاستراتيجية، يستطيع فريق الإدارة تقييم نتائج الاداء الحالي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن أن يطبق عليها أساليب، وأدوات تحليلية أخرى معروفة بشرط أن يساند عمل فريق الإدارة الاستراتيجية نظام معلومات استراتيجي لتوفير المعلومات المطلوبة بالنوعية والوقت والشكل المطلوب.

معايير ومؤشرات الأداء

تعريف المعيار

يمكن تعريف معيار الأداء بأنه "معدلات قياسية تستطيع أن تسترشد بها المؤسسة كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات" الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005). كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف ميزات منتج معين مثل: خدمة، أو عملية، أو مادة. وعليه يمكن أن يعتبر المعيار مقياسا مرجعيا يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة، وقد توضع المعايير من قبل جهة داخل المؤسسة، وقد توضع من قبل جهة خارج المؤسسة، وقد تستعين المؤسسة بمعايير موضوعة لدى مؤسسة مشابهة.

أنواع المعايير

يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء إلى عدة أقسام وهي على النحو التالي (أبو قمر، 2009):

1- معايير كمية حيث تستخدم الأرقام للتعبير عن المعايير التي يتم الاستناد إليها في مسألة تقييم الأداء.

2- معايير نوعية حيث تستخدم النسب ي التعبير عن معايير تقييم الأداء.

3- معايير زمنية حيث يتم استخدام الزمن كمعيار لتقييم الأداء، مثل وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع معين، أو تحديد فترة زمنية لأداء عمل ما.

4- معايير التكلفة حيث يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن معايير التقييم المراد تطبيقها مثل أجرة العمال، تكلفة خدمة معينة.

معايير الأداء

تعتبر المعايير التالية هي المعايير الرئيسية لتقييم الأداء مع العلم أنه قد يرى البعض معايير أخرى تتفق وأهداف المؤسسة المراد تقييم أدائها وفيما يلي هذه المعايير (الكرخي، 2009):

1- مؤشرات النتائج وتختص بتقييم المستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية والاستراتيجية، **ومعيار تحقق النتائج = النتائج الفعلية/ النتائج المستهدفة.**

2- الكفاءة ويراد به فيما إذا كان البرنامج قد استخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثلى لانجاز الهدف، **والكفاءة = المخرجات/ المدخلات.**

3- الفعالية: ويقصد بها فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرضية مقارنة بالهدف الموضوع، **والفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة.**

4- الأثر: ويعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة، إيجابية أو سلبية وتضم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى الفرد والمجتمع، **ومعيار الأثر = الأثر الفعلي/ الأثر المخطط.**

5- الاستمرارية ويراد بها فيما إذا كانت الأنشطة وآثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي مما يستدعي في حالة حصوله إجراء تغييرات جوهرية

على الأنشطة. **<u>ومعيار الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية/ البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة.</u>**

6- الملاءمة: ويقصد بهذا المعيار مدى تماشي مخرجات البرنامج وأهدافه مع الأولويات الاجتماعية المطروحة والتوقيت المناسب لتنفيذه. وفيما إذا كانت التغيرات الاجتماعية خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر القناعات التي بني عليها. فالملاءمة هي مقياس لمدى انتفاع المجتمع من البرنامج ومدى تلاؤمه مع أولويات وحاجات المجتمع المطروحة، **<u>ومعيار الملاءمة = المستوى الفعلي لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة/ المستوى المخطط لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة.</u>**

7- معيار الجودة: ويهتم هذا المعيار بقياس فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة المنتجة والمقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة وأن ذلك ما جري الأخذ به على نطاق واسع من المواصفات الدولية وعلى رأسها ISO9000 ويأخذ المعيار الصيغة التالية: **معيار الجودة = المواصفات الفعلية للمنتج / المواصفات المعتمدة.**

كما يمكن القول بأن مؤسسات أخرى قد تجد لها معايير بالزيادة أو النقص على المعايير السابقة، وذلك بما يتناسب، وطبيعة نشاط هذه المؤسسة ومكوناتها، وحجمها وعمرها الزمني، بل والمجال الذي تعمل فيه، أو الخدمة التي تقدمها لجمهورها.

شروط معايير تقييم الأداء

توجد عدة شروط يلزم توفرها في المعايير الجيدة والتي من خلالها يمكن الحكم على مستوى الأداء وهي على النحو التالي (أبو قمر، 2009):

1- **الواقعية:** يجب أن تكون المعايير واقعية مناسبة للواقع بحيث تكون قابلة للتنفيذ.

2- **الارتباط:** بالنشاط إذ لا معنى لمعيار لا يرتبط بنشاط المؤسسة.

3- **الدقـة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييم أدائهم وفقا لهذه المعايير أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

4- **المرونـة:** وتعني أن الإدارة تأخذ المتغيرات في حسابها، فيمكن تغيير أساليب العمل حسب المتغيرات الطارئة، كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة.

5- **عدم المغالاة في عدد المعايير:** حيث أن كثرة المعايير تعقد عملية التقييم وكل شيء زاد عن حده انقلب إلى ضده.

6- **الوضـوح:** أي أن يكون المعيار مفهوما من قبل الجميع وخاصة الذين يتعاملون مع هذا المعيار ليسهل عليهم التطبيق.

7- **الموثوقية:** ويرتبط هذا الشرط بالمقياس وليس بالأداء، لأن الأداء الفردي يتغير ويخضع لتقلبات مختلفة.

8- **أن يكون المعيار عمليا:** من حيث سهولة الاستخدام والوضوح، والاقتصاد من حيث الوقت والجهد والتكلفة التي تتطلبها عملية قياس الأداء.

مؤشرات الأداء

تعريف مؤشر الأداء

هو عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تم تحقيقه من قبل المؤسسة (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005). كما يمكن تعريف المؤشر بأنه علاقة بين عنصرين، وتفيد هذه العلاقة في تقييم الأداء الكلي للشركة وأنشطتها الداخلية، وقد يكون مؤشرا كليا أو جزئيا (بالنسبة للشركة)، وفعليا أو مخططا (نوع التقييم)، عينيا أو نقديا (مجال التقييم) (خشارمة، 2002). وقد تكون المؤشرات نوعية أو كمية، كما

يمكن أن تكون مقاييس للعديد من نواحي الجودة في المؤسسة أو البرنامج (UNESCO 2011). كما أن المؤسسات تفرق بين مؤشرات الأداء للمدخلات، والعمليات، والمخرجات.

مؤشرات الأداء

يمكن تصنيف مؤشرات تقييم الأداء على النحو التالي (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005):

1- مؤشرات تتعلق بالمخرجات وتعني قياس ما تم إنجازه من المخرجات المطلوبة، مثل اكبر عدد من العمليات الإدارية التي تم إنجازها.

2- مؤشرات تتعلق بالنتائج، وتعني بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة مثل عدد المرضى الذين تمت معالجتهم.

وقد أورد حسين خشارمة المؤشرات التالية في تقييم الأداء وهي:

1- الربحية.

2- مجال الإنتاج ونوعيته.

3- التسويق المحلي والخارجي.

4- الكفاية في استخدام الموارد المادية.

5- الكفاية في استخدام الموارد المالية.

6- الكفاية في استخدام العمالة.

7- المسؤولية الاجتماعية والتقدم في تحقيق الأهداف الأخرى، كالخصخصة وإعادة الهيكلة.

وبالنظر إلى المؤشرات السابقة فيمكن أن يتم تطوير هذا النموذج ليتناسب مع مؤشرات أداء المؤسسات العامة ولتأخذ الشكل التالي:

1- تحقيق الأهداف العامة.

2- جودة الخدمات المقدمة.

3- رضا الجمهور عن الخدمات.

4- الرشد في استخدام موارد المؤسسة المادية.
5- الرشد في استخدام موارد المؤسسة المالية.
6- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
7- المسؤولية الاجتماعية.

وتعتبر هذه المؤشرات غير نهائية، وإنما تخضع لاجتهاد الباحث ومدى عمق تجربته. ويمكن لبعض الباحثين أن يضيفوا مؤشرات أخرى غير هذه المؤشرات.

شروط مؤشرات الأداء

ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشر الأداء ما يلي (الطعامنة، وعبد الوهاب، 2005):

1- مباشر: أي أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها بشكل مباشر، وألا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أدنى.
2- موضوعي: يجب أن يكون المؤشر واضحا ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
3- ملائم: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.
4- مقاييس كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

5- تفصيلية: إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

6- عملي: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

7- يعتمد عليها: بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

مراحل تقييم الأداء

إن وضع الخطة الاستراتيجية يتطلب نظاما فعالا للرقابة، يتم من خلاله تحديد الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الانحراف إن وجد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل، وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء:

1- تحديد النشاط المراد تقييمه

في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الاستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولابد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية (أبو قمر، 2009).

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة. وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه. ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن يشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة.

2- وضع معايير الأداء

إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية الرقابة أو عملية تقييم الأداء مسألة ضرورية ومن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه وتحديد الفجوة بين الأدائين والعمل على العودة للهدف المراد تحقيقه (أبو قمر، 2009)، وتختلف معايير تقييم الأداء، فمنها معايير كمية، وأخرى نوعية، ومعايير زمنية، ومعايير تكلفة. وتعتبر المعايير الموضوعة هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات.

وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع القضايا التالية (إدريس، والمريسي، 2006):

أ. تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي.

ب. تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد.

ت. ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة. وكذلك تأتي في إطار تحديد المسؤولية فردية كانت أم جماعية، وعدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره.

ث. مراجعة النقاط الاستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الاستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها.

ج. مراجعة طرق العمل، حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويبرز ذلك في إطار الخدمات.

ح. حدود السماح، وذلك لأن كل معيار يتضمن حدودا للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها.

خ. وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة.

3- قياس الأداء

تتم عملية قياس الأداء بعد تحديد المعايير المراد الاحتكام إليها في عملية تقييم الأداء وتشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي. ومن خلال هذه العملية يتبين لنا مدى الانحراف في العملية أو في المواصفات، وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما (أبو قمر، 2009):

أ. الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازنقياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة إن وجدت هذه الانحرافات.

ب. إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليل هذه البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان. مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة.

ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة سابقة لمرحلة إصدار الأحكام.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (تقييم الأداء الحالي).

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المراد تحقيقه والتأكد من أنه تم الإنجاز حسب الهدف أم لا وإن وجد انحراف أو اختلاف هل في الإطار المسموح به والعمل على معالجة هذا الانحراف.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعة والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى تصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة. أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح. وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية (إدريس، والمريسي، 2006):

أ- تحديد أسباب الانحراف، حيث يتم معرفة سبب الانحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغييرات في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة مسؤولة عن ذلك بشكل مباشر.

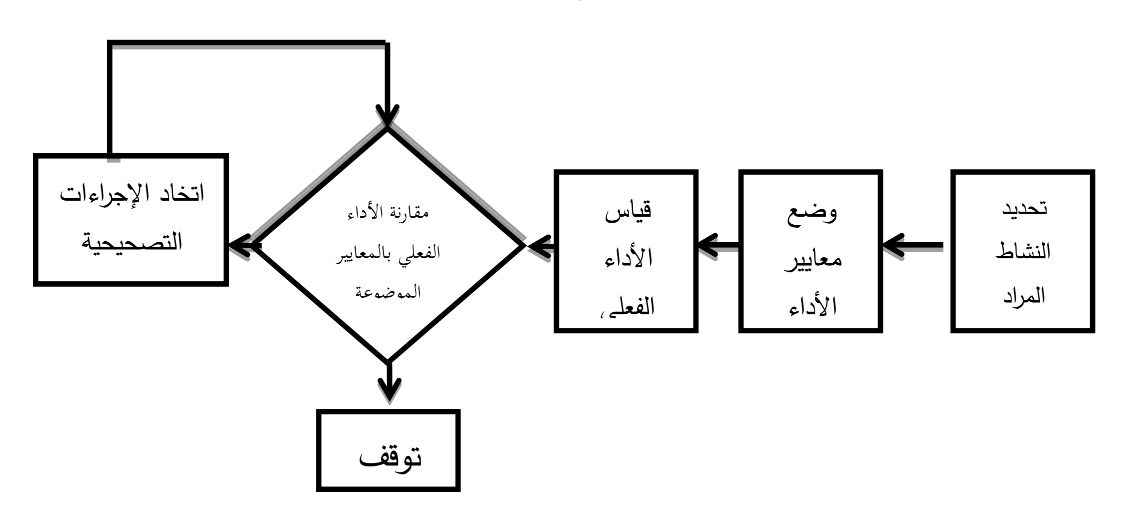
ب- اختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف. كما لابد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل.

ج- التأكد من تطبيق إجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى مشاكل أكبر.

ويرى البعض أن مراحل تقييم الأداء تأخذ الشكل التالي:

1- تحديد ما يجب قياسه
2- تحديد المعايير "أهداف محددة من قبل"
3- قياس الأداء الفعلي
4- معرفة إذا ما كان الأداء يطابق المعايير
5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

شكل رقم (3) نموذج وصفي لمراحل تقييم الأداء



وبمقارنة هذه المراحل بسابقتها، لا يكاد المرء أن يجد فرقا جوهريا، وعلى أي حال فإن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها، والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح إذ لا فائدة من عملية التقييم كلها إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة.

عوائق تقييم الأداء

من الطبيعي جدا أن تواجه عملية تقييم الأداء عوائق، قد تكون من داخل المؤسسة، وقد تكون من خارجها، ومعظم العوائق تكون من داخل المؤسسة، سواء من العاملين داخلها، أو من أنظمتها وآليات عملها، وفيما يلي بعض هذه العوائق والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء (الكرخي، 2009):

1- عدم تفهم العاملين لعملية تقييم الأداء واعتبارها طريقة لتصيد أخطائهم وتشكيل خطر على مستقبلهم الوظيفي.
2- عدم كفاية المعلومات والبيانات الموجودة لوصف الحالة.

3- حدوث تغييرات جوهرية لا تدع لتقييم الأداء مجالا للعمل على النحو المطلوب.

4- عدم إلمام المكلفين بنظام التقييم بأساليب التقييم وإدارته.

5- عدم تفاعل الإدارة العليا مع نتائج التقييم.

6- ضعف الاستنتاجات والتوصيات التي يقدمها المسؤولون عن عملية التقييم.

7- عدم فعالية شبكة الاتصالات في نقل المعلومات من نظام التقييم بالتوصيات والدقة المطلوبة إلى المركز.

8- تلكؤ الجهات التنفيذية وعدم تفاعلها بإيجابية في التعاون مع متطلبات نظام التقييم.

وعلى أي حال فإن إدارة المؤسسة يجب أن تقوم بدورها في معالجة هذه العوائق التي تشكل عقبة في طريق تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء والمتابعة

تعتبر الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، ومع أن وظائف الإدارة تسير بشكل متكامل ومتزامن، فلا توقف المؤسسة عملها لتخطط، أو لتضع الهيكل التنظيمي لنفسها. ويمكن تعريف الرقابة بأنها "متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط المحددة سلفا، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية، والعمل على تصحيح الأخطاء" (علاقي، 2000)، وقد عرفها البعض بأنها "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما يتم تنفيذه، ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين" (الصحن، وآخرون، 2002). كما يمكن تعريفها ببساطة على أنها التأكد من أن ما يتم تنفيذه يجري حسب الخطة المرسومة. أما تقييم الأداء فهو الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد، ثم تأتي

عمليـة الرقابـة علـى التنفيـذ الفعلـي، ومـن ثـم تقيـيم نتـائج الأعمـال (الجدبـة، 2007).

أمـا المتابعـة فهـي مهمـة مسـتمرة تنجـز فـي أي تـاريخ تقتضـيه الحاجـة، تستهدف بشكل أساسـي تزويد إدارة المؤسسـة، وأصـحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة، والتقدم الحاصل باتجاه تنفيـذ الفعاليـات والأنشـطة والبـرامج والأهـداف (الكرخـي، 2009)، وتعتبـر المتابعـة وتقييم الأداء مـن الأدوات الرقابيـة فـي المؤسسـات. كمـا أن مـدخلات المتابعة ومدخلات تقييم الأداء تفيد بشكل كبير وظيفة الرقابة في المؤسسة.

وعليه فقد يخلط البعض بين مفاهيم الرقابة وتقييم الأداء والمتابعـة، حيث يعتبر تقييم الأداء والمتابعة من مكونـات العمليـة الرقابيـة داخل المؤسسـة. كما أن الخطـة تعتبر أداة رقابيـة كذلك، إذ لا معنـى للرقابـة بـدون تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال عملية التخطيط.

وبناء على ما سبق، فإن من أهم نماذج قياس الأداء التي تم ابتكارها فـي بدايـة التسـعينيات بطاقـة الأداء المتـوازن، والتـي أصـبحت مـن أفضـل النمـاذج متعددة الأبعـاد، والأوسـع انتشـارا علـى المسـتوى العـالمي، وتعتبـر بطاقـة الأداء المتـوازن نظـام قيـاس أداء متـوازن، ومتكامـل، وأداة لترجمـة الاسـتراتيجيات إلـى أهـداف تشـغيلية، ومؤشـرات عمليـة تحقـق رؤيـة، ومهمـة المؤسسـة، كمـا أنهـا تجـاوزت النظـرة التقليديـة لـلأداء التـي تركـز علـى المؤشـرات الماليـة التـي تحقـق مصـالح المسـاهمين، وبـدأت فـي التعامـل مـع المؤشـرات غيـر الماليـة التـي تحقـق مصـالح كافـة الأطـراف ذوي العلاقـة بالمؤسسـة مثـل: (المـوظفين، الزبـائن، الموردين...إلخ)، وقد تـم تطـوير بطاقـة الأداء المتـوازن بصـورة واضـحة خـلال السنوات العشر السابقة (عبد الحليم، 2005).

كمـا يتضـح لنـا أن بطاقـة الأداء المتـوازن أصـبحت أداة إداريــة جيـدة تستخدمها المؤسسات في الموازنة في جميع عملياتها تمشيا مع رؤية، ورسالة، وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بقياس الأداء

من منظور شامل، دون الاعتماد على الطريقة التقليدية التي كانت تركز على الكشف عن الجوانب المالية فقط، بل امتدت لتركز على جوانب أخرى كالتركيز على تعلم، ونمو العاملين بهدف تحسين العمليات الداخلية التي من شأنها إرضاء الجمهور الذي يعبتر ركيزة العمل لدى المؤسسة العامة، والمؤسسة الخاصة، كما أن تبني مفهوم استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل، والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة، وما ينتج عن ذلك من تطوير للعمل، والوصول لمتسوى جيد من رضا الجمهور، كما تعتبر آلية مناسبة لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها، ومعالجة الاخطاء فور حدوثها.

الفصل الثاني:

إدارة المؤسسات العامة

- تعريف المؤسسة العامة.
- المؤسسة العامة حسب القانون.
- خصائص المؤسسة العامة.
- أهداف المؤسسة العامة.
- مواصفات جودة الخدمة العامة.
- مشاكل الادارة العامة.
- أخلاقيات الخدمة العامة.
- مفهوم السياسة العامة.
- خصائص السياسة العامة.
- مراحل صنع السياسة العامة.
- الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر.
- الدور المستقبلي للدولة.
- الواقع الإداري في العالم العربي.
- التحديات والضغوط التي تواجه المؤسسات العامة.
- آثار الفساد الإداري.
- مناهج الاصلاح الاداري.
- المؤسسة المتعلمة.
- الحكومة الالكترونية.

عرفت المؤسسات العامة في المملكة المتحدة عام 1945 عندما تطورت صناعات الفحم والغاز والكهرباء إلى مؤسسات عامة بحجة كسر الاحتكار وزيادة الدخل القومي، وإشراك الدول في الإشراف على النشاطات الحيوية، كما عرفت في فرنسا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وتأميم صناعات الفحم والكهرباء والغاز وغيره، كما عرفت في أوقات لاحقة في الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي، وبعد ذلك انتشرت في معظم دول العالم إذ لا تكاد توجد إلا ووجدت فيها المؤسسات العامة التي تحقق الدولة برامجها من خلال هذه المؤسسات. وتشكل المؤسسات العامة عنصرا أساسيا في تكوين أي مجتمع معاصر، ومنذ أن بدأت هذه المؤسسات دورها الرائد، حيث كانت المؤسسات العامة تقوم بدور فعال في خدمة المواطن، وتغطي الجوانب التي لا يستطيع القطاع الخاص أن يقوم بها بمفرده. وفي هذا الفصل سيتم القاء الضوء على المؤسسة العامة في قطاع غزة سواء التعريف، والأهداف، ومشاكل الادارة العامة في فلسطين، ومواصفات جودة الخدمة العامة، واخلاقياتها، ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، ثم سيتم الحديث عن السياسة العامة، المفهوم، والخصائص، والعلاقة بين السياسة العامة، والإدارة العامة، ومراحل صنع السياسة، كما سيتم الحديث عن الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر، والتحديات والضغوط التي تواجه المؤسسة العامة، وآثار الفساد الاداري، وأساليب مقاومته، ومنهاج الاصلاح الإداري، كما سنتحدث المؤسسة المتعلمة، وخصائصها، ثم سيتم الحديث عن الحكومة الإلكترونية، وأهميتها، وأهدافها، وفوائدها، ومتطلباتها، كما سيتم الحديث عن تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسة العامة في قطاع غزة.

المؤسسات العامة: التعريف والخصائص

هدف هنا إلى تعريف المؤسسة العامة، والمؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني، وتحديد خصائص المؤسسة العامة، كما يهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة العامة، وتعريف الكفاءة والفاعلية في مؤسسات القطاع العام، والتفريق بين الموظف العام والموظف الخاص، والفرق بين الوظيفة العامة والموظف العام، وأخيرا تحديد مواصفات جودة الخدمة العامة.

تعريف المؤسسة العامة

اختلف فقهاء القانون في تعريف المؤسسة العامة أو السلطة باختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى المؤسسة. فقد عرفها أحد فقهاء القانون الفرنسيين على أنها "مرفق عام منح الشخصية المعنوية" أو هي "إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة" (ادعيس، 2003)، كما يمكن إطلاق تعريفات أخرى عليها مثل:

- شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الاستقلال.
- مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتعد الصورة العادية لتنظيم الأشخاص الإدارية المخصصة.

وتتعدد التعريفات وتختلف باختلاف وجهات نظر الذين يقدمون هذه التعريفات، فالبعض يعرف المؤسسة العامة بأنها كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانات، أو لقلة أو انعدام الربح الممكن تحقيقه في المدى القصير، فإذا كان مثل هذا المشروع يمثل منفعة عامة أي يستفيد منه المجتمع ككل، أي يشبع حاجة عامة من حاجات المجتمع، فإن الدولة تأخذ على عاتقها مهمة إنشاء وإدارة هذا المشروع (ديري، 2011). ومعيار التفريق بين المنظمات العامة

والمنظمات الخاصة أن المؤسسة العامة تنشأ لإشباع حاجة مهمة من حاجات المجتمع، وهنا تأخذ الحكومة على عاتقها إدارة هذا المشروع. وكان مصطلح المؤسسة العامة يستعمل في فرنسا للدلالة بصفة عامة على كل أشخاص النظام العام، وفي النصف الثاني من القرن الماضي أصبحت المؤسسة العامة تعني سلطات إدارية تقوم على مرافق متخصصة يقرر لها المشرع الشخصية المعنوية.

كما يوجد للمؤسسة العامة عدة تعريفات منها: أنها "مرفق عام يدار من قبل منظمة عامة، وله شخصية معنوية وقد تخضع للرقابة الإدارية، وتتمتع بذمة مالية مستقلة، وتعمل لتحقيق عدة أغراض محددة" (عواد، 2005).

كما يمكن تعريفها بأنها "منظمة تمارس لونا من ألوان النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي، ولها شخصية معنوية تملكها الدولة، وذلك بهدف تحقيق منفعة عامة" (عواد، 2005)، وحيث لا يستطيع الأفراد تحمل مخاطر إنشاء هذا المشروع أو تشغيله مما يحول بينهم وبين الشروع في إنشاء مشروع من هذا القبيل، فتقوم الدولة بمهمة إنشاء المشروع وإدارته.

كما يمكن تعريف المؤسسة العامة بأنها "أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة بواسطة منظمة عامة تمنح شخصية معنوية مستقلة" (محمد، 2002).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المؤسسة العامة كيان يتطلب جهدا كبيرا لا تقوم به إلا الحكومات، كما أنها تتولى تقديم خدمة عامة للمجتمع وأفراده. وتعتبر الوزارات مؤسسات (تقليدية) عامة تقدم خدماتها للجمهور سواء بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر. كما تشترك المؤسسة العامة مع المشروع في تحقيق أهداف المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسات.

ويتشابه وضع القطاع الحكومي في البلدان النامية إلى حد كبير من حيث أن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع، والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكاك الطبيعية (الشقاوي، 2002).

المؤسسة العامة حسب القانون الفلسطيني

لقد عمدت السلطة الفلسطينية منذ قدومها إلى إنشاء عشرات المؤسسات، والهيئات العامة. ولكن لم يتم إنشاء هذه المؤسسات وفق أسس قانونية موحدة أو سليمة. ولم توضح الأعمال القانونية المنشئة (قرارات، مراسيم، قوانين) مختلف الجوانب المعلقة بها. كما لم تتضح طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المؤسسات بالسلطات المركزية في السلطة التنفيذية (إدعيس، 2003)، ومن الجدير ذكره فإن التجربة الفلسطينية وقفت العديد من العوائق في طريق نضجها ونجاحها.

ويعتمد إنشاء المؤسسة العامة على تقديرات الدولة للطريقة المناسبة لإدارة المرفق العام، إذ قد تلجأ الدولة إلى إدارة المرفق العام بواسطة مؤسسة عامة إذا رأت الدولة أن ذلك يحسن من مستوى العمل في المؤسسة، ويخفف من حدة الروتين والبيروقراطية الموجودة في الوزارات والمؤسسات الحكومية المركزية. ويبدو أن إنشاء المؤسسات العامة الفلسطينية لم يكن وليد دراسة معمقة لطبيعة المرفق العام.

وفي أغلب الأحوال، لم يحدد العمل القانوني الفلسطيني المنشيء للمؤسسة العامة طبيعة المهام المكلفة بها، والأهداف والعلاقة بالجهات الحكومية المركزية المختلفة، وإنما اقتصر على النص على إنشاء المؤسسة وفقط، وتمتعها بالشخصية الاعتبارية. كما لم تستقر السلطة التنفيذية الفلسطينية على تسمية واحدة للمؤسسات العامة، وإنما استخدمت تسميات

مختلفة مثل (مؤسسة، هيئة، سلطة، مركز، ....الخ) هذا بالإضافة إلى إشكالات أخرى رافقت إنشاء المؤسسات العامة (ادعيس، 2003).

وقد أغفل التصنيف السابق مؤسسات أخرى قائمة في الواقع مثل: الوزارة، والديوان، والجهاز، والصندوق، حيث تعتبر الوزارات ضمن المؤسسات العامة حسبما ذكر التعريف التالي، والذي يعتبر المؤسسة العامة في المنظور الفلسطيني هي "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية" (ادعيس، 2003). ومما سبق ومن خلال التصنيفات المذكورة أعلاه فإن الوزارة تعتبر شكلا من أشكال المؤسسات العامة، وقد أشار إلى ذلك قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998م المعدل بالقانون رقم(4) لسنة 2005م، الباب الأول، الفصل الأول، تعاريف، مادة (1) حيث عرّف الدائرة الحكومة: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية أو ملحقة بها. كما عرّف الموظف بأنه الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أيا كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها.

كما أطلق على المؤسسات التي لا تندرج موازنتها ضمن الموازنة العامة اسم "المؤسسة"، وعرفها على أنها: "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية وذات استقلال مالي وإداري ولا تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية" (وزارة الداخلية، 2011).

كما أدرج قانون اللوازم العامة وقانون العطاءات للأشغال العامة المؤسسة العامة ضمن مفهوم الدائرة الحكومية التي تخضع لأحكامهما. وكذلك الأمر بالنسبة إلى قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 الذي أخضع المؤسسة أو السلطة العامة التي تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة لأحكامه.

خصائص المؤسسة العامة

توجد العديد من الخصائص المشتركة التي تميز المؤسسة العامة عن غيرها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي (أبو بكر، 2005):

1- تتمتع بقدر من السلطة التي تمكنها من الاستفادة بشكل كبير من موارد الدولة، وإمكانياتها بما لا يتاح للمؤسسة في القطاع الخاص، وذلك باعتبارها مؤسسة تخدم القطاع العام.

2- تستطيع أن تضع بعض الضوابط والقيود لتنظم سلوك الموظف العام بدرجة أكبر من المؤسسة في القطاع الخاص.

3- يمكنها أن تفرض درجة من الاحتكار للنشاط أو المجال الذي تعمل فيه من خلال إصدار مجموعة من الاشتراطات والقيود التي تقلل من فرص غيرها من المنظمات في قطاع الأعمال وتحد من دخولها للمجال الذي تعمل فيه.

4- تستطيع الحصول على العديد من المزايا والتسهيلات نظرا لأنها تتمتع بالدعم السياسي أو الاقتصادي من قبل الدولة، والتي لا تستطيع مؤسسات القطاع الخاص الحصول على هذه المميزات.

5- قد تجد المؤسسة العامة لها مبررا في رفع تكلفة الإنتاج أو الخدمة المقدمة من خلالها بحجة أنها تحقق منفعة عامة ولا تهدف لتحقيق الربح، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان إخضاع المؤسسة العامة لتقييم الأداء وذلك لاعتبارات الأداء الاقتصادي ومعايير التكلفة عند تقديم الخدمة والمحاسبة عن النتائج والمساءلة عن الأخطاء أو التجاوزات.

6- يقع على المؤسسة العامة نطاق واسع من الأعباء والالتزامات، حيث قد يفرض عليها أداء مهام وواجبات اجتماعية وسياسية وقومية وغيرها من أوجه المسؤوليات العامة، والتي عادة يصعب فرضها على مؤسسات القطاع الخاص.

7- من المتوقع أن تخضع المؤسسة العامة لنطاق أوسع من المتابعة والرقابة والمساءلة من أطراف عديدة على اعتبار استخدامها المال العام أو أنها تقدم خدمة ومنفعة عامة بما يمنح أطرافا عديدة حق متابعة أداء المؤسسة العامة وتقييم كفاءتها وفعاليتها.

8- تقع المؤسسة العامة في نطاق المنافسة سواء مع المؤسسات العامة أو مع مؤسسات القطاع الخاص، ولذلك لا يمكن اعتبار المؤسسة العامة أنها تعمل في موقف احتكاري كامل، وإنما يفترض مواجهتها لقدر من المنافسة، كما يمكن للمؤسسة العامة أن تتمتع بقدر معين من ظروف الاحتكار.

9- بالرغم من أن أحد مبررات إنشاء المؤسسة العامة هو القيام بأنشطة لا ترغب المؤسسات الخاصة القيام بها، أو لعجز مؤسسات القطاع الخاص القيام بهذا العمل سواء من منظور اقتصادي أو مالي، إلا أن المؤسسة العامة لا تغفل اقتصاديات النشاط المراد تنفيذه، ويجب أن تتمتع بالقدرة المالية التي تؤهلها للاستمرار والبقاء والنمو، كما يجب على المؤسسة الخاصة وبالرغم من تركيزها على البعد الاقتصادي والجدوى المالية، أن يكون لها بعض المساهمات الاجتماعية والقومية التي لا يقابلها مردود مالي مباشر أو ملموس.

10- يجب على المؤسسة العامة أن تلتزم بالمعايير المهنية لجودة الخدمة، رغم أنها تقدم خدمات ذات بعد اجتماعي، ونفع عام لا يقابله عائد مادي مغرٍ، ولا يكون ذلك مبررا أو عذرا في الإخلال بمعايير جودة المنتج المقدمة.

وبالرغم من الخصائص التي تم ذكرها للمؤسسة العامة، إلا أن هناك خصائص أخرى يصعب ذكرها في هذا المجال خوفا من الإطالة، والتوسع الزائد.

أهداف المؤسسة العامة

تختلف أهداف المؤسسة العامة عن أهداف مؤسسة الأعمال فالمؤسسة العامة تهدف إلى خدمة المجتمع وتحقيق السياسة العامة للدولة، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسة الطبية تختلف في أهدافها عن المؤسسة التعليمية، إلا أنهما تلتقيان في الهدف العام وهو خدمة المواطن وتحقيق الرفاهية له، وتنفيذ سياسة الحكومة، وفيما يلي بيان بالجوانب العامة التي تندرج تحتها الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العامة (ثابت، 2001):

1- أهداف اقتصادية، تهدف المؤسسة العامة إلى توفير السلع والخدمات اللازمة للاستهلاك لأفراد المجتمع.
2- أهداف سياسية، تسعى المؤسسة العامة إلى تحقيق الاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي والتعامل مع المشاكل الخارجية بما يتلاءم مع طبيعة هذه المشاكل.
3- أهداف ثقافية، تهدف المؤسسة العامة إلى حماية ثقافة المجتمع وتراثه، وتوفير سبل زيادة ثقافة الأفراد وتعليمهم.
4- أهداف أخلاقية، حيث تهدف بعض المؤسسات العامة إلى المحافظة على تحقيق العدل والمساواة والحرية، كما تحدد إطارا للتصرفات التي تعد مقبولة في المجتمع من خلال واقع القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع.
5- أهداف قانونية، تهدف المؤسسات العامة إلى حفظ القانون والنظام وذلك من خلال تطبيق النظام والقانون وحماية مصالح المجتمع ومؤسساته.
6- أهداف روحية، حيث تعتبر هذه الأهداف ضرورية للمجتمع لأنها تحدد الفرق بين الخطأ والصواب، كما تسهم في تحديد سلوك المجتمع نحو المسائل التي تمس جوهر حياة المجتمع.

7- أهداف تتعلق بالصحة العامة، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى المحافظة على صحة المجتمع وحمايته من الأوبئة والأمراض.

8- أهداف تتعلق بالبيئة والجمال، حيث تسعى المؤسسات العامة إلى تحقيق المحافظة على البيئة والمحافظة على الأبعاد الجمالية في المؤسسات العامة.

ومن المؤكد أن كل جانب من الجوانب التي ذكرت أعلاه يشمل العديد من الأهداف التي تندرج في إطار هذا الجانب، وتقوم المؤسسة ذات الاختصاص بتحقيق هذا الهدف. مع العلم أن هذه الأهداف تؤدي إلى التنمية المجتمعية بكافة أبعادها السياسة والاقتصادية الثقافية.

مشاكل الإدارة العامة في فلسطين

تعاني المؤسسات العامة من العديد من المشاكل والتي تتمثل في:

1- **عدم تواصل المناطق الفلسطينية:** مما يعيق عملية المتابعة، ويزيد من عدد العاملين في هذه المؤسسات، ويفقد السلطة المركزية السيطرة على هذه المؤسسات.

2- **حداثة التجربة الفلسطينية في مجال الإدارة العامة:** وما يتبعها من وظائف كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

3- **طبيعة الخدمات الحكومية:** إذ أنها خدمات يصعب إخضاعها للقياس الكمي، ولذلك تصعب عملية التقييم لها.

4- **تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:** يوجد للمؤسسة العامة أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد للمؤسسة الخاصة، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في المؤسسة الحكومية يزيد من صعوبة قياس الأدوار نظرا لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

5- **غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:** إذ لا يوجد تحديد دقيق لمهام كل وحدة على حدة، مما يقود إلى الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب في المسؤولية، وغياب المساءلة، ومنها ما يلي:

أ- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب-الازدواجية والتقارب في الاختصاصات في الأجهزة الحكومية.

ج- غياب التنظيم السليم للأجهزة الحكومية، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

6- **الروتين في الأجهزة الحكومية:** وذلك كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الاجراءات.

7- **الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:** وتتمثل صعوبات العمل في ظل التضخم الوظيفي وسلبياته العديد من إزدواجية في المسؤولية الإدارية، وطول الاجراءات، وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

8- **غياب المعيار الكمي للمخرجات:** ويتضح من ذلك عدم قابلية أهداف القطاعات الحكومية للقياس الكمي إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية، واقتصادية لقياس نتائج أداء هذه القطاعات.

9- **عدم الاستقرار في المؤسسات الحكومية:** وذلك نتيجة للتقبل المستمر في هليكليات الحكومة سواء بدمج بعض الوزارات مع بعضها البعض، أو تشكيل وزارات جديدة.

10- **تداخل الهياكل التنظيمية مع بعضها البعض:** ويتضح ذلك من خلال دمج هيكلية منظمة التحرير الفلسطينية مع هيكلية الحكومة الفلسطينية.

11- **اختلال التوازن التنظيمي بين المؤسسات الحكومية:** ويتضح ذلك من خلال الفروق الشاسعة بين موزانات المؤسسات الحكومية، والمؤسسات غير الحكومية.

12- **التداخل في تقديم الخدمات بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية:** حيث يوجد تداخل بين القطاع الحكومي، والقطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات، مما يؤدي إلى صعوبة قياس أداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

مواصفات جودة الخدمة العامة

يمكن تحديد مواصفات الخدمة العامة في الجوانب التالية (أبو بكر، 2005):

1- قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها للمستفيدين بما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الخدمة وبصورة صحيحة ودقيقة مما يزيد من ثقة المستفيدين في المؤسسة، وتعميق هذه الثقة مع تراكم وفاء المنظمة بوعودها للمستفيدين.

2- قوة الاستعداد وسرعة الاستجابة من موظفي المؤسسة العامة لخدمة المواطنين وتلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم.

3- توفير قدر كاف من المعرفة والوعي لدى العاملين في المؤسسة العامة باحتياجات المواطنين من الخدمة، ووضوح الرغبة والقدرة على الالتزام بآداب التعامل، وخلق الثقة والطمأنينة لدى المستفيدين في المؤسسة والعاملين فيها.

4- قدرة الموظفين في المؤسسة على الإحساس بمشاعر واحتياجات المواطنين، والقدرة على استيعابهم، وتلبية رغباتهم.

5- صلاحية الجوانب المادية المرتبطة بأداء الخدمة سواء بما يتعلق بالأدوات أو الأجهزة، أو الأفراد، أو السياسات، أو الأنظمة.

ومن أجل توفير مناخ مناسب لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، والتي من خلالها يتم الحكم على أداء الحكومة بشكل عام، ومن خلال جودة هذه الخدمات يمكن للحكومة أن تكسب التأييد الشعبي لها، وتبقى لفترة انتخابية جديدة، ومن سوء الخدمات يمكن للحكومة أن تخسر من شعبيتها، وتفقد التأييد الشعبي لها. ومن هنا كان لا بد لكل حكومة تسعى لخدمة شعبها أن تبذل قصارى جهدها في تقديم خدمة متميزة.

وفي هذا يجب أن نؤكد هنا على أن جميع الاحزاب يجب أن تعمل لخدمة المواطن الفلسطيني، ويجب أن يكون التنافس في خدمة المواطن، والعمل على تحقيق البرامج العامة المفيدة للمواطن الفلسطيني، وتحقيق الأهداف الكبرى للشعب الفلسطيني من خلال حماية أفراده والسهر على راحتهم، والعمل الدؤوب لتحقيق مصالحهم. كما يجب أن يفهم الجميع أن تولي المسؤولية الحكومية هي إقرار من الموظف العام، ومن المسؤول السياسي أنه خادم للشعب، ولا يؤجد أي مبرر لوجوده إن لم يحقق اهداف ومصالح المواطن الفلسطيني.

أخلاقيات الخدمة العامة

تعرف أخلاقيات المهنة بأنها نظام المبادئ الأخلاقية، وقواعد السلوك التي تعتبر معيارا للسلوك المهني القويم، ولكل مهنة أخلاقياتها، فالطب له اخلاقياته، والهندسة لها أخلاقياتها، والتمريض له أخلاقياته، ورجال البيع لهم أخلاقياتهم، وقد تشكلت هذه الاخلاقيات تدريجيا مع مرور الزمن حتى أصبحت معتمدة أدبيا، وأخلاقيا، وتستمد الإدارة العامة أخلاقياتها من المصادر الدينية، والبيئة الاجتماعية، وتشريعات الخدمة المدنية. كما تؤثر البيئة السياسية، والأخلاقية، والثقافية بشكل عام في أخلاقيات الخدمة العامة. وتعزز هذه الاخلاقيات أداء القطاع العام من جانب، كما تكسب الموظف الحكومي الاحترام بين الزملاء والرؤساء والمواطنين الذين يتعاملون مع هذا

الموظف بشكل دائم، وفيما يلي القيم الواجب التحلي بها من قبل الموظف العمومي ومراعاتها (وثيقة المبادئ والسلوك المهني واخلاقيات الوظيفة العامة، 2010):

1- **الامتياز:** حيث يلزم الموظف نفسه باستغلال كل فرصة متاحة للمحافظة على التميز وتطوير معارفه، ومهاراته، وكفاءته، وكذلك تطوير مهارات زملائه ومرؤوسيه في العمل.
2- **الاجتهاد:** يلزم الموظف بذل المزيد من الجهد، والاهتمام، والسعي لتحقيق معايير عالية للوظيفة العامة.
3- **النزاهة:** وضع الالتزامات الخاصة بالموارد البشرية الحكومية فوق المصالح الشخصية.
4- **الصدق والأمانة:** أن يكون صادقا، وصريحا، ومحل ثقة من رؤسائه ومرؤوسيه.
5- **الموضوعية:** أن يعتمد في توصياته، وقراراته على تحليل سليم، وصارم للأدلة المتاحة أمامه.
6- **الحيادية:** التصرف فقط طبقا لوقائع المسألة المطروحة أمامه، وخدمة رؤسائه وعام الناس بشكل متساو بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
7- **الاقتصاد:** الالتزام بضمان عدم هدر الموارد العامة، أو سوء استغلالها، واستخدامها.
8- **الكفاءة:** حسن التصرف في إدارة الموارد المتوفرة في نطاق طبيعة العمل.
9- **الريادة:** المساعدة على الترويج للقيم الأساسية للموارد البشرية الحكومية، والعمل على زيادة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للجمهور.
10- **الشفافية:** أن يسلك الموظف العام أسلوب العلانية، والوضوح في الاجراءات والغايات والأهداف.

11- **العدالة والمساواة:** الالتزام بتوفير فرص مهنية متكافئة، وآمنة، ومحفزة لأداء مرؤوسيه.

ويجب على الموظف العام الالتزام بتنفيذ واجباته بنفسه، وبدقة، وعليه الاستمرار في القيام بهذه الواجبات، واحترام اللباقة تجاه الرؤساء، والزملاء، والمواطنين، والمحافظة على سرية عمله، والطاعة للرؤساء، والحيادية في العمل.

كما يجب عليه أن يتصرف جميع الأحوال بما يعزز القيم الأساسية، والمذكورة أعلاه، ويتعامل مع المواطنين على قدم المساواة، وبدون تمييز، أو تحيز سواء كان هذا التحيز إيجابيا، أو سلبيا. وعلى الموظف العام أن يدرك أنه خادم لشعبه، وأمته، وأن أي أداء متميز سيدفع الأمة قدما نحو الارتقاء والصعود بين الأمم.

مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة

ومن باب الإهتمام بتحديد معايير أداء الخدمة العامة، وضبط السلوك الوظيفي، فقد اصدر ديوان الموظفين العام في قطاع غزة مدونة لقواعد السلوك الوظيفي تهدف إلى تعزيز المعرفة بالسلوك القويم للموظف العام، والمساهمة في خلق قواعد ومبادئ أساسية، وإنشاء معايير أخلاقية لآداب الوظفية العامة، والمساهمة في تعزيز ثقة المواطن، ومتلقي الخدمة العامة بعمل المؤسسات الحكومية، والمشاركة في توفير بيئة إيجابية وصولا إلى حالة من الرضا الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية، وتوفير الحماية للموظف من خلال تعزيز إلمامه بالحقوق، والواجبات التي نص عليها قانون الخدمة، وسائر التشريعات النافذ ة. وتقوم هذه المدونة على العدالة، والمساواة، وتكافؤ الفرص، والشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والكفاءة، والمهنية، والولاء، والتحفيز، والتميز، والعمل الجماعي. وبالرغم من حداثة التجربة في قطاع غزة إلا أن هذه المدونة تعتبر خطوة إيجابية لأداء مؤسساتي جيد.

مفهوم السياسة العامة

تتعدد التعريفات للسياسة العامة، وتتفاوت بين البساطة، والتعقيد، ويعود ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الشخص الذي يضع التعريف، فقد تم تعريف السياسة بأنها برنامج معد للقيم المستهدفة والممارسات، وهي وضع، وصياغة، وتطبيق التحديات، والمطالب، والتوقعات فيما يخص مستقبل علاقات الذات مع الغير، وقد أكد البعض على عنصر الإكراه، فوصف السياسة بأنها الإكراه المخطط عمدا، أو أقوال تحدد غرض، ووسائل، وموضوع أشياء ممارسة الإكراه المخطط عمدا، أو أقوال تحدد غرض، ووسائل، وموضوع أشياء ممارسة الإكراه داخل علاقة القوة في المؤسسات، وأشار البعض إلى أنها مخرج لأي صانع قرار، وأشار البعض إلى تعلقها بالمدى الطويل، والبعض إلى جوانب التوجه نحو الهدف.

وقد عرفها فردريك بأنها برنامج مقترح لشخص أو لجماعة، أو لحكومة في نطاق بيئة محددة لتوضيح الفرص المستهدفة، والمحددات المراد تجاوزها سعيا للوصول إلى هدف أو تحقيق غرض مقصود (اندرسون، 1998).

وقد عرفها دي كوسيولاس بأنها تلك القرارات، والخطط التي تضعها الحكومة من أجل معالجة القضايا العامة في المجتمع (مراكشي، 2015).

كما يمكن تعريفها بأنها مرشد للتفكير في اتخاذ القرار، فهي تحكم، وتصف إجراء عملية اتخاذ القرارات في ضوء، أو من خلال إطار محدد، وهذا الإطار هو مجموعة من القواعد التي تحكم، وتوجه عملية اتخاذ القرارات (طيلب، 2007).

كما يطلق مصطلح السياسة على أنها تلك القرارات الجوهرية التي تتم في مؤسسة معينة، وتتصف بأكبر قدر من التشعب، وتعطي أطول مدى زمني، وتتطلب أكبر قدر من المعلومات، والتفكير الإبداعي، والتأملي.

وتوصف السياسة بأنها مجموعة من القواعد، والإجراءات، والمبادئ التي تلزم المؤسسة بها نفسها في جميع مراحل العمل، حيث تعتبر السياسة أطارا عاما يقود إلى عمل فعال، وقد ربط الباحثون من علماء السياسة، والإدارة العامة، والاجتماع مفهوم السياسة العامة بقضايا الشؤون المجتمعية العامة ومجالاتها، التي تتمثل في المطالب، والقضايا، فضلا عن اختلاف آرائهم حول تعريف المجال العام الذي رأى فيه الفيلسوف الأمريكي "جان ديوي" بأن الأنشطة تصبح عامة حين تتولد عنها نتائج يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد، والجماعات المرتبطة فيها بصورة مباشرة، وفي النهاية يمكن اعطاء تعريف للسياسة العامة على أنها برنامج عمل هادف أو سلسلة من القرارات تتخذها الحكومة أو هيئة معينة تتعلق بمجال معين كالتعليم، والصحة، والسياحة، لأجل معالجة القضايا، والمشاكل المجتمعية الآنية، والمستقبلية، ويضع صانع السياسة العامة أهدافا عامة تمس شرائح كبيرة من المجتمع لتستفيد من هذه السياسة.

مفهوم السياسة العامة من المنظور المؤسسي

توصف الحكومة بأنها سلطة تمارس السيادة في الدولة لأجل حفظ النظام، وتنظيم الأمور داخليا، وخارجيا، فضلا عن كونها بنية تنظيمية تشكل أجهزة، ومؤسسات تقوم بوضع القواعد القانونية، وتنفيذها، إلى جانب كونها تمثل مركز اتخاذ القرار، ورسم السياسة العامة، أي الصندوق الأسود كما وصفها "أستون" التي تحدد كيفية انسياب العلاقة بين التشريع، والتنفيذ، والقضاء.

وقد عرّف "منري توني" السياسة العامة بأنها تلك الوسائل المعتمدة من خلال الحكومة في سبيل إحداث تغييرات معينة داخل النظام الاجتماعي للدولة، والسياسة العامة هي تلك التي تطورها الأجهزة الحكومية من خلال مسؤولياتها، علما أن بعض القوى غير الحكومية أو غير الرسمية قد تسهم أو تؤثر في رسم، وتطوير السياسات العامة، وتستمد خصوصيتها من كونها متخذة من قبل السلطات المخولة، وتشمل السياسة العامة كل ما يطرح على المسؤولين من جانب الآخرين سواء كانوا من الأهالي أو من الرسميين الفاعلين في النظام السياسي، وذلك للتحرك إزاء قضية معينة أو التوقف عن المضي في اتجاه ما. وتتروا ح هذه المطالب بين الإلحاح على الحكومة لفعل شيء ما، والمقترحات المحددة المطالبة بفعل محدد، مثل مطالبة النقابات لبعض الإدارات بوقف تسريح العمال، ومطالبة بعض المؤسسات بوقف تدخل النقابات وضغطها على الجهات المشغلة.

خصائص السياسة العامة

تتصف السياسات العامة بالعديد من الخصائص وهي على النحو التالي (زغرات، 2014):

1- السياسة العامة ذات سلطة شرعية حيث أنه بمجرد إقرار سياسة معينة من قبل صانعها، لابد من صدور قانون بشأنها أو مرسوم.

2- تشمل السياسة العامة البرامج، والأفعال التي تقوم بها مؤسسات الحكومة، وتصدر بشأنها قانونا أو قرارا يحدد أهدافها بشأن سياسة ما، وبذلك فهي تعبر عن توجهات الحكومة العقائدية، والفكرية، والعلمية.

3- تشتمل السياسة العامة على الأعمال الموجهة نحو أهداف مقصودة، ولا تشمل التصرفات العشوائية، والعفوية التي تصدر عن المسؤولين، أو الأشياء التي تحدث آنيا.

4- قد تكون السياسة العامة إيجابية في صياغتها أو سلبية، فهي تأمر بالتصرف باتجاه معين، وقد تنهى عن القيام بتصرفات غير مرغوبة، أو قد يعد سكوتها أو عدم التزامها بالتصرف إزاء ظاهرة معينة بمثابة توجه، فالحكومة مثلا قد تتبنى سياسة عدم التدخل أو رفع اليد إزاء ظاهرة معينة، أو في ميدان ما.

5- تحتوي السياسة العامة على أسلوب معين من الإجراءات الحكومية التي ينفذها رسميون بدلا من قرارات لم تصل إلى مرحلة الانتهاء من تنقيذها، وبالتالي فهي تمثل ما تقوم الحكومات فعلا بتطبيقه مثل القضاء على مشكلة البطالة، أو الحد من التضخم، أو مشكلة السكن، أو الصحة، وليس ما تنوي الحكومات القيام به.

6- تمتاز السياسة العامة بالشمول، وتهدف إلى تحقيق مصلحة الجمهور، وليس المصالح الخاصة، أو الشخصية، لأن المصلحة العامة تقتضي استفادة عدد كبير من الجمهور من وراء السياسة المطبقة.

7- توازن السياسة العامة بين الفئات، والجماعات ذات المصلحة لأنها خلاصة التفاعلات المختلفة داخل البيئة من أحزاب، وجماعات مصالح، ونقابات، مما يجعلها أكبر المكاسب، والمنافع لصالح فئة دون أخرى.

8- تمتاز السياسة العامة بالاستمرارية حيث لا يقوم صانعوها بإعداد برامج جديدة تماما، وإنما يكتفون بإدخال تعديلات جزئية على ما هو مطبق فعلا من سياسات وبرامج.

9- الجدوى السياسية: حيث تعكس ما يسمى بالجدوى السياسية، أي لابد أن تقيم السياسة العامة قبل المباشرة في تنفيذها، حيث تمثل الجدوى مؤشرا هاما من مؤشرات نجاح السياسة العامة، وذلك بطرح تساؤلات حول النتائج، والأهداف المراد تحقيقها من وراء تطبيق هذه السياسة.

العلاقة بين السياسة العامة والإدارة العامة

من خلال مراجعة التعريفات السابقة فإن نشاط الأجهزة الحكومية يتكون من جزأين: هما رسم السياسة العامة، وتنفيذها، ويقصد هنا برسم السياسة العامة أي تحديد ما يجب عمله، وهو ما يعبر عنه بالسياسة العامة. أما التنفيذ فهو تحديد الأسلوب الواجب استخدامه، وهو الجزء الذي يعبر عن الإدارة، وتهدف الإدارة العامة إلى تنفيذ سياسات الحكومة، وتحقيق برامجها. وعليه فإن الإدارة العامة هي الإدارة التنفيذية للسياسة العامة، ولا يمكن تحقيق أهداف الحكومة إلا من خلال الإدارة العامة. ومن هنا تبدو الإدارة العامة أداة تنفيذية للسياة العامة، حيث أن السياسة العامة لا فائدة منها بدون ما تقوم به الإدارة العامة من إجراء لتنفيذ السياسة العامة، وفي حال عدم تنفيذ السياسة العامة تكون المسألة مجرد إدعاء لا طائل من ورائه، بل يقود إلى تعطيل برامج الحكومة، وإضعاف شعبيتها. وأخيرا فإن العلاقة في مدى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الحكومة، حيث يتوقف جدوى السياسة العامة، وعدمها من خلال فعالية البناء المؤسسي الإداري الذي يحول السياسات إلى أفعال، ونتائج واقعية، ومن هنا تبدو أهمية الإدارة العامة، وعلاقتها بالسياسات العامة.

مراحل صنع السياسة العامة

تتكون عملية صناعة السياسة العامة من مراحل ثلاث هي:

1- مرحلة التحليل والاختيار: حيث يتم تحديد محيط المشكلة، وأبعادها، والمسائل المرتبطة بها.
2- إقرار السياسة العامة: وهي عملية اتخاذ القرار النهائي لتبني البديل الأفضل والسير نحو التنفيذ.

3- مرحلة التنفيذ: وقد يقال بأنه الفصل بين الأفراد، والوظائف من جهة، وبين الوزراء (صانعوا السياسة)، والإداريين (منفذوا السياسة)، ومن هنا يكون الجهاز الإداري لتنفيذ السياسة، وتقديم الاستشارات لمتخذ القرار.

كما يصنف المؤلف وليام جونسون مراحل صنع السياسة العامة إلى ثماني مراحل هي:

1- تحديد القضايا التي تحتاج لاهتمام كبير من أجل أن توضع لها سياسة معينة، أو إعادة النظر فيها.
2- وصف المشكلة: ويقصد بذلك تحديد الفجوة بين الواقع، وما يجب عمله.
3- اختيار أهداف معينة لانجازها بواسطة السياسة التي رسمها المسؤولون.
4- فحص البدائل: تشخيص الأساليب الملائمة لانجاز الهدف المطلوب.
5- تقييم البدائل: تقدير الاحتمالات المتوقعة لأثر كل بديل بما في ذلك المنفعة، والتكلفة.
6- اختيار البدائل: إعطاء الصيغة القانونية للبرامج وأساليب تنفيذها.
7- تنفيذ السياسة: تطبيق واحدة أو أكثر من عمليات التنفيذ لانجاز الأهداف التي صممت من أجلها السياسة العامة.
8- الرقابة والتقييم: معرفة نتائج تنفيذ السياسة، والحكم عليها إذا ما حققت الهدف المرجو منها أم لا.

وتتشابه خطوات صناعة السياسة العامة مع خطوات صناعة القرار في كثير من المراحل، ولكن هناك اختلاف بين صنع السياسة وصنع القرار، حيث أن القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة، بينما السياسة هي دليل عام يقود إلى تفكير فعال.

الدور المستقبلي للدولة والواقع العربي المعاصر

ونهدف هنا إلى المقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في العالم العربي، أو العالم الغربي، والدور المستقبلي للدولة، والواقع الإداري في العالم العربي، والتحديات والضغوط التي تواجه المنظمات العامة، وآثار الفساد الإداري وأساليب مقاومته، وأخيرا سنتعرض إلى مناهج الإصلاح الإداري.

مقارنة بين إدارة المؤسسات العامة في الدول العربية، والدول الغربية

من خلال مراجعة التجارب الدولية في إدارة المؤسسات العامة والتجارب العربية يمكن ملاحظة أن التجارب الدولية جاءت في أقطار مستقرة، ولم تخضع للاستعمار، وبقيت فيها ثرواتها كما هي، بل واستفادت بعض الدول من حقبة الاستعمار حيث استثمرت وجودها في الدول التي كانت تخضع لها في نقل موارد هذه الأمم والشعوب والارتقاء بالبلاد الأم مثل فرنسا، وبريطانيا والتي تعد من أشهر دول الاستعمار في العصر الحديث، ففي القرن التاسع عشر بالذات ضاقت أغلب بلدان القارة الأوروبية بسكانها وبفائض منتجاتها، وتولدت عندها الحاجة إلى انتهاج سياسة التوسع الاستعماري، والهجرة خارج هذه القارة، ورافق ذلك تطورا في الرأسمالية الأوروبية تمثل في ثلاثة أدوار متتابعة، رأسمالية تجارية، ورأسمالية صناعية، ودور المصارف والوكالات المالية في منح القروض والسندات المالية (القطعاني، 2014). إضافة لما تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية من حروب وسيطرة على مقدرات الشعوب الأخرى. وإن كان هناك تجربة ناضجة فيمكن القول بأن التجربة الماليزية هي من أهم التجارب الناجحة في العصر الحديث، ويمكن لكثير من الدول النامية أن تستفيد من هذه التجربة لتطوير مؤسساتها العامة.

أما التجربة العربية فيسودها كثير من العثرات لأنها نشأت في دول تم استعمارها من قبل الغير، ولعل التاريخ المعاصر خير شاهد على ذلك،

إضافة لوجود النظم الدكتاتورية والتي جلبت الفقر والتخلف للدول العربية، ورغم ذلك فقد قامت مجموعة من الدول العربية بمبادرات إما جماعية أو فردية لتطوير الأداء لدى مؤسساتها الحكومية، من أجل تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها، وتشير نتائج الدراسات بان الجوائز التشجيعية من أهم الحوافز التي تدفع القائمين على المؤسسات الحكومية لتقديم الخدمات الأفضل من خلال رفع الانتاجية، وتقديم الخدمات الأفضل للمستفيدين سواء كانوا مواطنين أو مقيمين (رزيق، 2009).

الدور المستقبلي للدولة

يعتبر المفهوم التقليدي للإدارة العامة كجسم تنفيذي مهمته تقديم الخدمات الضرورية للمواطن، قد تجاوزته الأحداث وأصبح غير قادر على التعامل مع التطورات الحديثة، ومن هنا يمكن أن يتم رسم صورة تقريبية لنموذج إدارة الدولة المعاصرة والتي تسير حسب خطط تنموية قائمة على نظام ديمقراطي، وتعددية سياسية ومن أبرز ملامح هذا النموذج (شهوان، 2001):

1- تقوم إدارة الدولة بدور مبادر وفعال في خلق الفرص الاقتصادية للجمهور.
2- تتبع هذه الإدارة استراتيجية تنموية طويلة ومتوسطة الأمد مما يتطلب تضمينها أهدافا تتفق مع متطلبات واحتياجات مواطنيها.
3- تتم صياغة وبلورة الأهداف من خلال المشاركة الجماهيرية، ولا سيما على صعيد الإدارة المحلية ومجالس الحكم.
4- لا يتم الفصل بين السياسة والإدارة وفق النموذج الميكانيكي التقليدي، وإنما تتدخل الإدارة بشكل قوي في رسم السياسات وتصميم البرامج معتمدة في ذلك على الخبراء والمختصين وفق دراسات علمية، ومسوح شاملة.
5- مرونة المبادئ التنظيمية والتي تختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل المناط بالدائرة الحكومية مع تبسيط مستمر للإجراءات البيروقراطية.

6- التعاون المشترك والدائم بين القطاع العام والقطاع الخاص، بحيث يكون هناك نوع من التقاسم الوظيفي بين القطاعين فيما يتعلق بالأنشطة والخدمات المقدمة للمواطنين.

7- وجود جهاز قضائي مستقل وفعال يكون المرجعية الأخيرة في الفصل في القضايا المتعلقة بالخلاف ما بين المواطن والدولة.

ويتميز هذا النموذج بالقابلية للتطوير والتأقلم مع المستجدات والمتغيرات المحلية والعالمية ومن المتوقع أن تستمر هذه المتغيرات في الاضطراب وعدم الاستقرار لفترة ليست بالقصيرة.

إن مواجهة الواقع العالمي الجديد لا يتم بأنماط ونماذج تقليدية في التنظيم أو السلوك الإداري على المستوى العام أو على المستوى الخاص، وإنما تتم المواجهة من خلال العمل المستمر لتطوير بنية ومنهجية جديدة للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بصورة متطورة.

الواقع الإداري في العالم العربي

رغم المعاناة التي عاناها العالم العربي والمواطن من الاستعمار، ولما تحرر العالم العربي من الاستعمار وقع في فخ الفساد الإداري والمالي، وأصبحت الدولة العربية تدار بشكل لا يتوافق مع طموحات وحاجة المواطن. إضافة لذلك فإن الإدارة العربية اعتمدت على أساليب لا تتناسب مع العصر، كل هذا خلق جوا من الإحباط، وفيما يلي تحديد لمواصفات الواقع الإداري في العالم العربي وهي (شهوان، 2001):

1- المركزية الشديدة وعدم الرغبة أو حتى القدرة على تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل.

2- شدة الاهتمام بالأمور الجزئية والإجرائية على حساب المضمون.

3- قلة أو انعدام المساءلة والشفافية.

4- عدم الاكتراث أو الاهتمام بحقوق الإنسان.

5- احتكار المشرف أو المدير للمعلومة وحجبها عن المرؤوسين.
6- تطبيق أنظمة تقييم الأداء على الموظفين بشكل مزاجي وشخصي وبشكل غير موضوعي في معظمها، وعدم الاعتماد على الأسس العلمية الصحيحة.

لقد أنتج هذا النموذج تراكمات كبيرة من الفساد والترهل الإداري وعدم الانجاز وتدني إدارة شؤون البلاد حتى وصلت للمستوى الأدنى، وانعكس هذا على الخدمات المقدمة للجمهور. كما اقتصرت الخدمة على بعض الفئات المحسوبة على النظام، أو من يدفع ثمنا إضافيا لزيادة العناصر المساعدة على الفساد. ويعكس مؤشر مدركات الفساد لعام 2008 الصادر عن منظمة الشفافية الدولية الطبيعة المتنوعة لمنطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، إلى وجود 13 بلد التي أحرزت أقل من 5 علامات على المؤشر، مما يشير إلى مشكلة فساد خطيرة، إضافة إلى خمسة بلدان فقط التي أحرزت ما يفوق عن 5 علامات (لموسخ، 2012). أما بخصوص تقرير المؤسسة لعام 2014 فقد احتلت مصر المرتبة 94 في محاربة الفساد، أما تشاد فقد احتلت المرتبة 154، أما سوريا فقد كانت مرتبتها 159، أما اليمن، وارتيريا، وليبيا، والعراق، وجنوب السودان، والسودان، والصومال فقد كانت المراتب العشر الأخيرة من مجموع الدول التي بلغت 175 دولة (Transparancy International, 2014). ولعل حجم مشكلة الفساد في الدول العربية، ومخاطر تشعبها، وتفاقمها تستدعي تفعيل آليات لمحاصرة الظاهرة، والقضاء على تداعياتها السلبية، وفق استراتيجية شاملة واضحة متكاملة بعيدة المدى، وليس إجراءات ظرفية قائمة على التغيير الشكلي، والتي تكون أقرب إلى إدارة الفساد (سايح، 2012). ومن هنا فإن تبني منهجية تقييم الأداء، والاصلاحات الادارية، والاستفادة من التجارب العالمية في الاصلاح الاداري كل هذا يؤدي إلى الاصلاح الإداري في المؤسسات العامة.

التحديات والضغوط التي تواجه المؤسسات العامة

تواجه الدولة والمنظمات العامة التي تنفذ سياسة الدولة العديد من الضغوط والتحديات نتيجة لدور الدولة الجديد، وفيما يلي هذه الضغوط:

1- **الضغوط الشعبية:** لقد أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصالات والمعرفة إلى زيادة مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الأفراد في المجتمع، ليصبح الأفراد أكثر إدراكا لضرورة العلانية في سلوك وتصرفات الحكومة، وقد ساهم تطور وسائل الاتصال المعاصرة في كسر احتكار الحكومات للأخبار، ووجود تفاعل كبير بين المواطنين.

2- **الضغوط التمثيلية:** تعبر المؤسسة العامة عن الحكومة حسب ما يراه المواطن الذي يتعامل معها، وتقف قناعة المواطن بالدولة على مدى قدرة المؤسسة العامة على متابعة المتغيرات البيئية وتلبية التوقعات المتجددة للمواطنين والمصاحبة لهذه المتغيرات.

3- **الضغوط الاقتصادية:** ويعني ذلك التأكد من قيام المؤسسة العامة الحكومية بدورها باختيار أفضل البدائل المتاحة، بما يعني بأن الأداء هو أداء اقتصادي، لأن هناك نزعة جديدة حول تحويل بعض الأعمال إلى القطاع الخاص.

4- **ضغوط الدور الجديد للحكومة:** يتطلب الدور الجديد للدولة أن تقوم الحكومة بتهيئة البيئة المناسبة لعمل آليات السوق بالكفاءة اللازمة إضافة لدور الدولة في تحقيق التنمية الاجتماعية، والخروج من إطار البيروقراطية والانفراد بعيدا عن العالم خلف سور الحماية الجمركية.

5- **ضغوط الدوافع الذاتية للقيادات والعاملين في القطاع الحكومي:** إن انتشار السمعة غير اللائقة حول أداء المؤسسات العامة، يقود لسيادة شعور بالإحباط لدى الموظفين العاملين في المؤسسات العامة، كما يواجه هؤلاء الموظفون المطالبة المتزايدة نحو خصخصة الخدمات الحكومية،

والتعاقد مع شركات القطاع الخاص لتوفير هذه الخدمات. وبهذا يتوجه الموظفون نحو تبني أسلوب إداري جديد يقوم على الحوار المفتوح وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بمعارفهم وخبراتهم في عمليات التطوير والارتقاء بالعمل الحكومي، وليدخلوا في مواقف تنافسية لإثبات كفاءة قيادات وعاملي المؤسسات العامة أمام موظفي القطاع الخاص.

وتشكل هذه الضغوط مأزقا حرجا للمؤسسات العامة والتي تختلف في مفاهيمها وتنظيمها مع الدور الجديد المطلوب من الدولة ومؤسساتها. ولذلك لابد للدولة أن تبحث عن صيغ جديدة لإدارة المؤسسات العامة لتصل إلى معالجة حقيقية لظواهر الفساد الإداري مستفيدة من تجارب العالم في معالجة هذه المسألة.

آثار الفساد الإداري

يمكن أن ينتج عن الفساد الإداري الآثار التالية (اللوزي، 2002):

1- يؤدي فساد الجهاز الإداري في الدولة إلى فقدان الثقة والمصداقية بالجهاز الإداري والدولة بشكل عام.

2- يؤدي التأخير في معالجة الفساد إلى زيادة انتشاره في بقية الأجهزة الإدارية في الدولة.

3- تراجع الشعور بالعدالة الاجتماعية لدى المواطنين ولدى العاملين، ويحدث ذلك إذا قامت أجهزة الدولة بالتستر على الفاسدين.

4- ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة في حال انتشار الفساد.

5- إمكانية انتقال الفساد إلى طبقات المجتمع، وذلك إذا ساد الفساد معظم أجهزة الدولة، مما يؤدي إلى المزيد من المشاكل الاجتماعية.

6- عدم رشد القرارات الإدارية، وسوء استخدام الموارد المتاحة وعدم القدرة على تحديد الأولويات، وذلك في حال انتشار الفساد وتعارف المجتمع على ذلك.

أساليب مقاومة الفساد الإداري

إن تطبيق مفهوم الشفافية كأحد الأساليب الأكثر أهمية في مكافحة الفساد الإداري، إلا أنه لا بد من استخدام الأساليب التالية في محاربة ومقاومة الفساد وفيما يلي الأساليب المعتبرة في محاربة الفساد الإداري (اللوزي، 2002):

1- العمل على زيادة وعي المواطن وتقوية قناعاته بالمصلحة العامة، وعدم الاستجابة للضغوط الاجتماعية، والتوجه نحو المعايير العملية في كل العمليات الإدارية.

2- استقلالية الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية والاجتماعية، ووضع وصف لكل العمليات الإدارية، وتعزيز الرقابة في المؤسسة.

3- تطوير الهياكل التنظيمية ووضع الوصف الوظيفي ودليل الإجراءات الإدارية، وتعميم القوانين المعمول بها في المؤسسة.

4- تعزيز مبدأ الديمقراطية (الشورى) في العمل، وتحديث الأنظمة والحوافز.

5- تنمية قدرات الموظفين على تشخيص المشاكل وطرق حل هذه المشاكل.

6- تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام.

7- تعزيز القضاء كسلطة مستقلة تتصف بالنزاهة والموضوعية.

مناهج الإصلاح الإداري

تعتبر مسألة الإصلاح الإداري من المسائل الهامة في الوقت الحاضر، وتسعى الكثير من دول العالم لإجراء الإصلاح الإداري، مع مراعاة الدور الجديد للدولة، والمتغيرات الاقتصادية والسياسية، وقد عقدت لهذا الغرض العديد من المؤتمرات، وأجريت العديد من البحوث والدراسات لهذا الغرض،

وفيما يلي بلورة الاتجاه الحديث لفكر الإصلاح الإداري والذي يتمثل في النقاط التالية:

إعادة اختراع الحكومة

ظهر هذا التعبير في بداية فترة التسعينيات، وهو مفهوم معاصر يعبر عن الاتجاه العالمي نحو إعادة النظر جذريا في وظائف الحكومة المعاصرة، وأساليب الإدارة المتبعة فيها، وقد تم تحديد معايير الحكومة الفعالة على النحو التالي (أبو بكر، 2001):

1- **حكومة تنافسية:** حيث تكون المنافسة هي أساس تقديم الخدمة.

2- **تشجيع الملكية الجماعية:** إعطاء المواطنين فرصة أكبر للرقابة على أعمال الحكومة.

3- الاهتمام بالنتائج المحققة: معايير قياس الأداء للمنظمات الحكومية للنتائج المحققة فعلا.

4- **المهمة هي الأساس:** العمل يتم طبقا لأهداف المهمة المطلوب تحقيقها وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.

5- **المواطن هو الأساس:** النشاط يتحدد من خلال احتياجات العميل وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.

6- **المردود الايجابي لأداء الخدمة:** حيث تهدف المؤسسة لتحقيق مردودا إيجابيا ينعكس على المجتمع من خلال تقديم هذه الخدمة، وتحقيق برامج الدولة.

7- **لا مركزية السلطة:** التخلي تدريجيا عن مفهوم المركزية والتوجه نحو اللامركزية والعمل بروح الفريق الواحد.

8- **الارتباط بمؤشرات السوق:** حيث تسود آلية السوق كبديل لآلية البيروقراطية.

9- **التوقع والتنبؤ:** توقع المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لمواجهتها إن حدثت.

10- **الحافز:** حيث تصبح الخدمة المدنية جهازا للقيادة والتوجيه، وتحفيز القطاع الخاص والقطاع التعاوني للمساهمة في تقديم الخدمات، مما يوفر الخدمة الأفضل للمواطن.

مراجعة الأداء القومي للحكومة

يعود هذا الأسلوب إلى عام 1993م، حيث صدر تقرير الأداء الحكومي للولايات المتحدة الأمريكية الصادر من أكاديمية الإدارة العامة الأمريكية والذي أضاف أبعادا أخرى لإصلاح الإدارة العامة والتي تتمثل فيما يلي (أبو بكر، 2001):

1- التخلص من أوجه الإنفاق الحكومي غير الضرورية.

2- معاملة جمهور طالبي الخدمة باعتبارهم زبائن يستحقون العناية والاهتمام.

3- دعم مهارات وسلوكيات مقدمي الخدمة من الموظفين.

4- تدعيم اللامركزية.

5- نشر ودعم التجارب الحكومية الناجحة والإعلان عنها، بهدف تكوين نموذج واقعي وحقيقي يدعم مصداقية الحكومة.

كما استكمل هذا الإطار الرئيس بيل كلنتون والذي أصدر قانون الأداء والنتائج للأداء الحكومي والذي يلزم الأجهزة الحكومية بتقديم تقرير سنوي عن مستويات الأداء التي تتوقعها، مما يلزم جميع المؤسسات الحكومية بوضع معايير لقياس الأداء.

آليات مقترحة لزيادة قدرات المؤسسات العامة

حدد تقرير التنمية في العالم آليات ثلاث لزيادة قدرات المؤسسات العامة في مكافحة الفساد، هي (أبو بكر، 2001):

1- وضع قواعد وقيود فعالة لمكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية العامة والتي تركز على تحقيق متابعة ومساءلة أفضل للنشاط الحكومي عن النتائج سواء من جانب المؤسسات التشريعية أو من جانب المواطن وذلك من خلال الالتزام بمبدأ الشفافية والمحاسبة.

2- تبني مزيد من الضغط التنافسي في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال الجوانب التالية:

أ. تبني سياسة المنافسة في التوظيف والترقية والمكافأة وذلك لإيجاد دافع داخلي نحو التنمية الذاتية، والتميز.

ب. إدخال عنصر المنافسة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من أجل توفير السلع والخدمات المطلوبة للمواطن بتكلفة منخفضة وجودة عالية، وهذا مجال جيد للتنافس والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن.

ت. مشاركة المواطنين ودوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها المؤسسات الحكومية وتوفير أكبر قدر من المعلومات والشفافية، بما يزيد من فعالية القرارات الحكومية لتحقيق المصلحة العامة. وقد ساعدت وسائل الاتصال المعاصرة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات العالمية في زيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار والتأثير كذلك على متخذ القرار.

برنامج إصلاح الأجهزة الحكومية

يمكن أن يكون البرنامج التالي برنامجا مناسبا لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العامة والتي من أهم بنود هذا البرنامج (أبو بكر، 2001):

1- تبني سياسة الإصلاح في نظم العمل الحكومي والتي منها رواتب وأجور الموظفين ونظام الموارد البشرية سواء في التعيين والانتقاء والمحافظة

على العناصر القوية والنزيهة من المؤثرات والمغريات التي قد تقودها للانحراف.

2- توفير قدر كبير من الشفافية من خلال الإعلان عن القرارات والممارسات الحكومية وإتاحة الفرصة للمواطن أن يطلع على هذه الممارسات، لتتحقق عملية الرقابة سواء من قبل وسائل الإعلام، أو من قبل الجمهور.

3- وضع معايير لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية تعتمد على الكفاءة والإنتاجية والفاعلية، لتكون هذه الأسس أساسا للحكم على أداء المؤسسات العامة، ويعتبر وجود هذه الأسس دافعا للمؤسسات الحكومية للسير نحو النزاهة والالتزام.

4- الارتقاء بالدور الرقابي على أداء المؤسسات الحكومية، وفهم دور الرقابة الحقيقي وهو اكتشاف الخطأ في وقته ومعالجته، وعدم استغلال البعد الرقابي في المناكفة السياسية التي قد تحدث بين بعض الأحزاب.

نموذج هبورث

يقدم هذا النموذج حلولا عدة من أجل أن تسهم في تطوير الأداء في القطاع الحكومي وهي على النحو التالي (ابو بكر، 2001):

1- التركيز على الأداء وليس على الإنفاق.

2- تخصيص المزيد من الاهتمام للارتقاء بقيمة المدخلات، والتأكيد على ما يحققه الإنفاق العام من مكاسب ومزايا إنتاجية.

3- تفعيل التفويض داخل المؤسسات العامة وذلك للأشخاص القادرين والمؤهلين لذلك.

4- منح العاملين والمديرين الذين تم تفويضهم الحرية الكاملة في تقرير الأساليب والوسائل التي يرونها ملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

5- إطلاع الرأي العام على ما يجري في المؤسسة العامة بما في ذلك الأكاديميين والمثقفين والمهتمين والقادرين على التغيير والتأثير على المؤسسات العامة.

نموذج تحديث الإدارة الحكومية لدول السوق الأوروبية المشتركة

ويتكون هذا النموذج من المستويات الثلاث التالية:

1- الإطار العام للإدارة حيث يمثل رؤية جديدة للمنظمة الحكومية يأخذ الطابع الاقتصادي بدلا من الطابع القانوني والتشريعي حيث يتم التركيز على بعض المبادئ الإدارية التي تصلح للتطبيق في المنظمة الحكومية، ومن أهمها:

أ- الاهتمام بتحقيق رضا المواطن.

ب- زيادة الحرية للمؤسسة العامة في تخصيص مواردها المادية وإدارة مواردها البشرية.

ج- زيادة قدرة المؤسسة العامة على المنافسة.

2- التحديث الإداري ويتم ذلك من خلال تجسيد المبادئ المجردة للمستوى الأول في أهداف عريضة تقوم بتحديدها القيادة السياسية والإدارية في النظم العامة حيث يتم تحديد:

أ- أهداف مرنة قابلة للتغيير والتعديل.

ب- التركيز على العمل بالمبادئ الاقتصادية وفلسفة القطاع الخاص التي ركزت في التسعينيات على مفهوم الجودة ورضا المواطن.

3- المستوى العملي لتحقيق الأهداف من خلال تبني استراتيجيات محددة لتحديث الإدارة الحكومية وتقوم على ما يلي:

أ- تبني وتطبيق طرق محددة لقياس الأداء في القطاع الحكومي.

ب- تبني مزيد من الحرية للمدراء في المؤسسة الحكومية خاصة في إدارة الموارد المالية.

ج- ربط الأجر بالأداء واستخدام التعاقد كأسلوب للتوظيف في المؤسسة العامة.

د- الاستجابة لطلبات المواطنين على الخدمات الحكومية.

هـ- تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

و- التوجه نحو اللامركزية.

ز- الاستخدام المكثف لآليات السوق بما في ذلك تحميل الجزء الأكبر من تكلفة الخدمة أو السلعة للمستهلك.

جوائز الأداء الحكومي المتميز

من أجل تطوير الخدمة الحكومية قامت بعض الحكومات بتقرير جوائز معينة لتقدير وتحفيز عمل المؤسسات الحكومية وفيما يلي بيان بهذه الجوائز والدول التي تمنحها:

جدول رقم (4): جوائز الأداء الحكومي

م	الدولة	جائز الأداء الحكومي
1	الولايات المتحدة	جائزة الرئيس الأمريكي للابتكارات في الإدارات الحكومية.
2	بريطانيا	جائزة علامة الميثاق وتقدم لأفضل منظمة حكومية تقدم خدمات عامة مميزة للمواطنين.
3	الإمارات العربية (دبي)	جائزة الدائرة الحكومية المتميزة وتشمل (جميع الدوائر والجهات الحكومية). جائزة الوحدة التنظيمية المتميزة (الدوائر الحكومية على مستوى الإدارة). جائزة الموظف الحكومي المتميز وتتضمن (اختيار موظف متميز من الدوائر الحكومية مجتمعة).
4	الدانمارك	جائزة الدول التقديرية.
5	فلندا	جائزة الدول للخدمات العامة.
6	السويد	جائزة الدولة السويدية

المصدر: أبو بكر، فاتن، ص156

ومن خلال العرض السابق يتبين أن الاتجاهات الحكومية قد بلورت إطارا فلسفيا وفكريا يحكم حركة إصلاح المؤسسات العامة في العالم وترتكز على عدد من المبادئ من أهمها:

1- المزاوجة بين الأفكار المنبثقة من الاقتصاد العالمي الجديد والتي ولدت مبادئ إدارية حديثة مثل التنافسية، وحرية التجارة، والشفافية، وبين

الأفكار الخاصة بإمكانية تطبيق الأساليب الإدارية المستخدمة في القطاع الخاص على الإدارة الحكومية مثل مبادئ الجودة الشاملة، وتمكين العاملين.

2- تغيير في التكوين الثقافي لفكر المسؤولين في المؤسسات العامة والذي يفيد أن هذه المنظمات نشأت لتخدم المواطن لا لتحكمه ولتحافظ على حقوقه وعلى موارد المجتمع.

3- الترويج إلى نمط جديد من الإدارة يرتبط بفكر الاقتصاد والمساءلة والحد من الإنفاق كوسيلة معاصرة لتفكير الإدارة الحكومية.

4- تحسين الشفافية من خلال أنظمة متطورة للمعلومات تعلن تقاريرها الدورية حول أسلوب إدارة الخدمات العامة وتكاليفها والانجازات المحققة والإخفاقات إن وجدت.

5- حوسبة العمليات الادارية والمالية في المؤسسة، والارتقاء لمستوى الحكومة الالكترونية، والحكومة الذكية.

ومن خلال التجارب التي مرت على العالم العربي في عمليات الاصلاح للمؤسسات العامة، ومحاربة الفساد، إلا أن الكثير ينتظر هذا العالم حتى يقف على قدميه، وينطلق نحو أفق واسع من التقدم والحرية، فلا تزال الانظمة المستبدة تشكل عائقا حقيقيا، وتربة خصبة للفساد في المؤسسة العامة، ناهيك عن التدخل الاجنبي غير الظاهر أحيانا، والظاهر أحيانا اخرى، وسلب مقدرات الشعوب تحت ذرائع مختلفة، كل هذا يعيق انطلاق العالم العربي نحو الارتقاء والتقدم.

المؤسسة المتعلمة

لقد أطلقت العديد من التسميات على المؤسسة المتعلمة مثل: المؤسسة العارفة، والمؤسسة المفكرة، والمؤسسة المؤهلة، والمؤسسة الساعية للتعلم.

وتعرف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل، ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف الجماعية، ويتعلم افرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (حمادي، 2013).

كما يمكن تعريفها بأنها المؤسسة القادرة على تحصيل المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المؤسسة نشاط اجتماعي، وتبني العلاقات التعاونية من أجل تعزيز المعرفة والخبرة والقدرات وطرق الانجاز.

وقد اصبحت الحاجة إلى المؤسسة المتعلمة ملحة نظرا للتطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية المتعددة التي ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي نظرا لتغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المؤسسات من أجل البقاء، والاستمرار، والانتشار، والانتاج، كما أن هذه المؤسسات تحتاج إلى امتلاك المعرفة، والمرونة، والقدرة على التعلم لمواجهة المتغيرات البيئية في عالم سريع التغير.

خصائص المؤسسة المتعلمة:

تتميز المؤسسة المتعلمة بالعديد من الخصائص عن غيرها من المؤسسات وهي على النحو التالي (النسور، 2010):

- توفير فرص مستمرة للتعليم من أجل زيادة معارف الأفراد وتطويرهم.
- استخدام التعليم للوصول لتحقيق الاهداف.

- ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.
- التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التكفير الجمعي في التعامل مع المواقف، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- التركيز على التعلم بكافة مستوياته الفردي، والجماعي، والتنظيمي.
- سهولة توقع التغيرات البيئية، وسرعة التأقلم معها.
- سهولة تغيير الاستراتيجية في وقت قصير.
- التشجيع على التحسين الدائم في كافة اعمال المؤسسة ومكوناتها.

وتركز المؤسسة المتعلمة اهتمامها على بنية العملية التعليمية، كما تعمل باستمرار على زيادة قدرات أفرادها لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال إعطائهم قدرا من المرونة، والحرية في التفكير مما يؤدي إلى مزيد من الطموح لابتكار طرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي تتم بها عملية التعلم، وكيفية اكتساب الأفراد المعلومات، والمهارات، والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة كثيرة التغير.

ومن خلال مراجعة مكونات بعد النمو والتعلم، والذي يعتبر أحد عناصر تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقيس هذا البعد عمليات التحسين والتطوير المستمر في أداء المؤسسة، وتخفيض هدر الوقت، وقيام المؤسسة بدراسة المتغيرات المحيطة بها لتطور خدماتها بما يتناسب مع هذه المتغيرات، وسعي المؤسسة الحصول على أفضل الموظفين بطرق تتصف بالنزاهة، والشفافية العالية، واستخدام المؤسسة للتقنية المعاصرة في تطوير أدائها، وحرص المؤسسة على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى موظفيها، وتقديم التحفيز اللازم للموظفين العاملين فيها، ووجود الخبرة العالية

لدى الموظفين، كل هذه العناصر التي تكون بعد النمو والتعلم تعتبر عناصر مهمة في المؤسسة المتعلمة.

وتتوافر عناصر المؤسسة المتعلمة في المؤسسات الحكومية بدرجة متوسطة، وهذا يبين لنا أن مفهوم المؤسسة المتعلمة لا يزال في أطواره الأولى، ويرجع هذا إلى صعوبة الظروف المحيطة بالعمل المؤسسي في قطاع غزة، حيث الحصار، وقلة الامكانيات، والحروب التي سببت الدمار في قطاع غزة، كما أن بعض الدراسات الأخرى ترى بأن هذه العناصر موجودة في المؤسسة العامة في قطاع غزة بشكل جيد، وعلى كل فإنه من الواجب على أي قيادة قائمة على أي مؤسسة عامة، أو خاصة دعم الابداع، وتشجيع العاملين فيها، والارتقاء بهم.

الحكومة الالكترونية

سعت الحكومة الفلسطينية في غزة إلى وضع حجر الاساس للحكومة الالكترونية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، فاتخذ مجلس الوزراء عدة قرارات تتعلق بتكامل البيانات بين المؤسسات الحكومية، وقد سعت الحكومة إلى تعزيز تطوير الجوانب الالكترونية في المؤسسات العامة، وحوسبة العديد من الملفات والإجراءات سواء كانت المالية، أو الإدارية.

كما انتقلت الخدمات المقدمة للمواطنين إلى مراحل متقدمة، حيث أصبح المواطن يحصل على الخدمة المطلوبة له في وقت قصير نسبيا مقارنة بما كان في عهد الحكومات السابقة. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل اصبحت بعض المؤسسات الحكومية في غزة تتحدث عن الحكومة الذكية، والتي تعتبر مرحلة لاحقة متقدمة للحكومة الالكترونية.

تعريف الحكومة االلكترونية

هي تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية إلكترونيا إلى المواطن بصورة دائمة، وعلى مدار الساعة خلال اليوم، والأسبوع، ولا يتأثر عملها بالاجازات، مستفيدة من التكنولوجيا المطبقة على المواقع الالكترونية.

كما يمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل إنجاز وتسليم الخدمات والمعلومات الكترونيا للمستفيد النهائي في أي وقت، وأي مكان.

ويعتبر مفهوم الحكومة الالكترونية من المفاهيم المعاصرة والتي ظهرت نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة. وتتمثل الحكومة الالكترونية في أداء الاعمال، وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الالكترونية، وتحويل الاعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية الكترونية تنفذ بشكل سريع ودقيق.

كما تقدم الحكومة الالكترونية مفاهيما جديدة لعلاقة المواطن مع الحكومة حيث لا يوجد في الحكومة الالكترونية طوابير، ومراجعين، أو أوراق، ونماذج، وتواقيع كثيرة، وإنما هو عالم تنجز فيه المعاملات من داخل البيوت، والمكاتب بسهولة، ويتم فيه حفظ السجلات، والملفات بشكل عصري شامل، ودقيق بدلا من تكدس الملفات، والأوراق المعرضة للتلف والضياع (الرزي، 2012).

ومن خلال التجربة فإننا كلما حيدنا العنصر البشري في العمل، وتحولنا إلى العمل الالكتروني، فإننا نحصل على أداء دقيق، بل وعلى شفافية عالية بعيدا عن تدخل العنصر البشري الذي يخضع للعديد من المؤثرات.

أهمية الحكومة االتكرونية بالنسبة للمؤسسات

تكتسب الحكومة الالكترونية أهميتها من الجوانب التالية:

1- خفض التكاليف وزيادة انتاج المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

2- زيادة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

3- تحقيق رغبة المستفيد في مستوى الخدمة اليت يرغبها.

4- التقليل من استخدام النماذج الورقية مما يؤدي إلى خفض تكاليف الخدمة المقدمة للمواطن، وإمكانية خفض رسوم هذه الخدمة.

5- تحسين الخدمات المقدمة للمواطن والإرتقاء بها، وتبسيط الاجراءات، وتوفير عنصر الوقت.

أهداف الحكومة الإلكترونية

تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الاهداف التي تعود على المؤسسة، بل وعلى الحكومة بالفائدة وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي (القحطاني، 2010):

1- الإنجاز السريع للمعاملات المقدمة للمواطنين.

2- الاختصار في عامل الزمن، وما يحققه من أثر مالي، واجتماعي.

3- الحد من استخدام الأوراق داخل العمل الحكومي، وما يؤدي له من خفض للتكلفة.

4- مرونة العمل إذ يمكن اداء بعض المهام عن بعد، وبدون الوجود داخل مكاتب المؤسسة.

5- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الانساني، وأداء العمل بشكل دقيق.

6- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس نطاق الخدمة المقدمة.

7- تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الإدارية.

8- توفير بيئة عمل أفضل باستخدام تقنية المعلومات والاتصال في المؤسسة العامة لتساعد على العمل بسهولة ويسر.

فوائد الحكومة الإلكترونية

ومن خلال تطبيق الحكومة الالكترونية يمكن تحقيق العديد من الفوائد وهي عل النحو التالي (الغوطي، 2006):

1- إدارة الموارد البشرية بطريقة افضل، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- تنظيم العمليات، وتبسيط الاجراءات مما يؤدي إلى فاعلية اكبر.

3- تقليص وقت الاجراءات وبالتالي تخفيض التكلفة.

4- تعزيز المساءلة، والشفافية مما يؤدي إلى الحد من الوقوع في الأخطاء، أو التزوير.

5- تحويل إلكتروني للمعاملات بين الإدارة والمؤسسات الحكومية مما يؤدي إلى ضمان وصول هذه المعاملات في وقت قصير، وخفض تكاليف هذه المعاملات.

6- التخلص من نفقات التخزين للأرشيف، وذلك من خلال الارشيف الالكتروني.

7- ترشيد الانفاق الحكومي وتحقيق الغاية الأمثل من هذا الانفاق.

8- تقديم خدمات بشكل أفضل للمواطن.

9- تطوير العائدات من خلال تطوير الخدمات، وتقديمها بشكل اقل كلفة للمواطن.

10- كسب رضا المواطن من خلال سرعة انجاز المعاملات، وخفض تكاليفها.

11- تحقيق اعلى درجة من الرقابة، وبشكل متطور، وتحقيق المتابعة الدقيقة للمعاملات المقدمة للجمهور.

متطلبات الحكومة االلكترونية

توجد العديد من المتطلبات لبناء نظام الحكومة الالكترونية، وتتراوح هذه المتطلبات بين الإدارية، والتكنولوجية، والقانونية، والبشرية، ولكن لا بد من وضع إستراتيجية واقعية يقوم باعداد فريق مؤهل، وفيما يلي بيان بهذه المقومات (الرزي، 2012):

1- وجود قرار من الجهات العليا بتقديم مشروع الحكومة الإلكترونية على الخيارات الأخرى، وتعزيز هذا الجانب لدى المؤسسة.

2- توفير حاسب آلي ليتمكن الموظفون من ممارسة مهامهم في نطاق الحكومة الإلكترونية، وتقديم الخدمة للمستفيدين.

3- تطوير المؤسسة الحكومية والانتقال من الاساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية.

4- تمكين المواطن من التعامل مع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال توفير الحواسيب للمواطنين للتعامل مع الحكومة الالكترونية، وتوفير الخبرة اللازمة للمواطنين من خلال المناهج المقدمة في المدارس والجامعات.

5- حل المشاكل القائمة في الواقع قبل الانتقال من البيئة التقليدية إلى البيئة الإلكترونية.

6- تشجيع المواطنين على التعامل مع الحكومة الالكترونية من خلال وسائل الاعلام المختلفة، وتوضيح مزايا الحكومة الإلكترونية.

وعند تصميم نموذج الحكومة الالكترونية يجب مراعاة الجوانب التالية (الغوطي، 2006):

1- فهم احتياجات المواطن.

2- العمل على حل ملائم للمشاكل القائمة.

3- وضع قواعد أخلاقية، وقانونية تتلاءم مع الواقع.

4- ترويج مشروع الحكومة الإلكترونية.

5- التأكيد على إمكانية الحفاظ على الخصوصية والسرية.

6- إيجاد معايير لقياس مدى نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية.

تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسة العامة في قطاع غـزة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات في هذا السياق تبين أن البيئة في قطاع غزة صالحة لتطبيق الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال الجوانب التالية:

1- في إطار الموارد البشرية فإن العنصر البشري في المؤسسة الحكومية في قطاع غزة مؤهل للعمل في الحكومة الالكترونية، وذلك من خلال توفر اجهزة الحاسوب، والشبكات، والمؤهلات العلمية، والدورات التدريبية، وقد خطت العديد من المؤسسات خطوات جيدة نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية.

2- في إطار البنية القانونية: واصلت الحكومة في غزة لتطوير البنية القانونية المناسبة للتعامل مع المتغيرات التكنولوجية في المحيط، وفي قطاع غزة بشكل خاص.

3- حرص المؤسسة العامة على بناء علاقة مميزة مع المواطنين، ويتبين ذلك من خلال حرص الموظفين على تقديم الخدمة الأفضل، بل والبقاء فترات طويلة بعد الدوام لتقديم الخدمات وقت الأزمات.

4- وجود العديد من الكوادر التي حصلت على الخبرات المتعددة في إطار العمل المؤسسي، والاستفادة من التجارب السابقة التي خاضها الموظفون قبل المجيء إلى العمل الحكومي.

5- وجود استيعاب للعمل من خلال الحكومة الإلكترونية لدى المواطن، ولدى الموظف، ولا تكاد توجد معارضة لهذا الجانب.

وفي النهاية فإن مشروع الحكومة الإلكترونية يتضمن إدارة جميع الأعمال الحكومية داخل المؤسسة العامة، وإن هذا النظام قادر على تسهيل الأعمال، وتوثيقها، وإنجاز معاملات المواطنين بصورة شفافة، كما أن الحكومة الالكترونية ستحد من الروتين، والفساد الإداري، وتحقيق العدالة في التعامل بعيدا عن تدخل العنصر البشري، مع العلم أن العمل على استخدام بعض مكونات الحكومة الذكية بدأ العمل به في بعض مؤسسات القطاع الخاص، وكذلك القطاع العام إلا أنني لا استطيع أن اقول بأننا دخلنا فعلا إلى الحكومة الذكية، ولكن من الواجب أولا إنجاز الحكومة الالكترونية. كما أنه وبالرغم من صعوبة الظروف التي يواجهها قطاع غزة إلا أن الإرادة موجودة لدى اهله بالعمل على الارتقاء بالأداء سواء كان ذلك في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

الفصل الثالث:

الإدارة العامة في فلسطين

- مؤسسات القطاع العامة في قطاع غزة.
- قطاع غزة الموقع والمساحة وعدد السكان.
- فترة ما قبل هزيمة يونيو 1967.
- فترة هزيمة يونيو 1967 حتى الانتفاضة الأولى.
- الانتفاضة الاولى.
- مرحلة السلطة الفلسطينية.
- الانتفاضة الثانية – انتفاضة الأقصى.
- التطور الإداري لوزارات السلطة الفلسطينية.
- العوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية.
- المواقف الدولية والعربية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية.
- الوزارات والمؤسسات الفلسطينية.
- تعريف الوزارة لغة واصطلاحا.
- الوزارة في اصطلاح النظم المعاصرة.
- مكونات الحكومة الفلسطينية.
- حكومة تسيير الأعمال.
- المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- الوزارات.
- المؤسسات والهيئات العامة.
- الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة.

عرف قطاع غزة بعد النكبة التي حدثت في عام 1948، حيث هاجر له أعداد كبيرة من سكان القرى، والبلدات الفلسطينية، وأصبح موئلا لهذه العائلات والأسر، حيث تركز السكان في المخيمات التي تم اقامتها لغرض ايواء هؤلاء اللاجئين، وأصبح فيما بعد يعرف بقطاع غزة، حيث خضع للادارة المصرية، ثم للاحتلال الاسرائيلي، ثم مجيء السلطة الفلسطينية، ويعاني قطاع غزة من الكثير من المشاكل والصعوبات، ونظرا لكون الكتاب يهتم بالمؤسسات في قطاع غزة، فإنه من الواجب التعريف به.

مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة

قطاع غـزة: الموقع، والمساحة، وعدد السكان

تبلغ مساحة فلسطين 27,009 كيلو متر مربع، تحدها سوريا ولبنان من الشمال، ومن الشرق الأردن، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب مصر. كما تبلغ حدود فلسطين مع شرق الأردن 360كم، ومع سوريا 70كم، ومع لبنان 79كم، ومع مصر 210كم، أما الساحل الفلسطيني على البحر المتوسط يبلغ 244كم طولا (صالح، 2002). أما عدد السكان فيبلغ 4,818,503 نسمة موزعين على الضفة الغربية، وقطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

ونظرا لأن هذا الكتاب يناقش أداء المؤسسات التي تقع في قطاع غزة، فقد أصبح من الضرورة التعريف به، فقد عرف قطاع غزة بهذا الاسم سنة 1954م، ويقع بين دائرتي عرض (31:16) و(31:45) شمالا، وخطي طول (34:20) و (34:25) شرقا، فهو يأخذ شكلا طوليا، ويحده من الغرب البحر المتوسط، ومن الشمال والشرق خط الهدنة الفاصل بين (القطاع) والأراضي المحتلة عام 1948، ويحده من الجنوب، والجنوب الغربي جمهورية مصر العربية. ويمتد من بلدة بيت حانون شمالا إلى مدينة رفح جنوبا، وتبلغ

مساحته 365كم^2، ولم تكن هذه مساحة قطاع غزة، بل كانت (440.600كم^2)، ولكن تعرضت هذه المساحة إلى العديد من الاعتداءات الصهيونية، ففي عام 1949م تم توقيع اتفاقية رودس، والتي نصت على تعديل خط الهدنة على طول قطاع غزة، وبموجب هذا التعديل احتل الصهاينة 75.600 كم^2، كما حدث الاعتداء الثاني بعد هزيمة 1967م، وحدث الاعتداء الثالث بعد توقيع اتفاقية اوسلوا بين الفلسطينيين وسلطات الاحتلال الصهيوني عام 1993م.

ويبلغ مجموع حدود قطاع غزة فتبلغ 136.8كم، منها نحو 45 كم حدود بحرية أي (33%) من مجموع الحدود الكلي، أما الباقي فهي حدود برية موزعة كالآتي: الحدود الشرقية 67.7كم، والحدود الجنوبية 13.5كم، والحدود الشمالية 9.5كم. أما عرض قطاع غزة فيختلف من منطقة لأخرى، بحيث يتراوح ما بين 6 إلى 12كم، كما تختلف ارتفاعاته عن سطح البحر، حيث أن الأجزاء الشرقية منه أكثر ارتفاعا حيث تتراوح ارتفاعاته في الشرق ما بين 78 إلى 150م فوق سطح البحر (السنوار، 2003).

ويبلغ سكان قطاع غزة 2,092,647 نسمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية لعام 2018، أما كثافة السكان في قطاع غزة فقد بلغت 5632 نسمة في الكيلومتر المربع، وتعد هذه الكثافة النسبة الأعلى في العالم.

فترة ما قبل هزيمة يونيو 1967م

أتم البريطانيون احتلال جنوب فلسطين، ووسطها، والقدس 1917م، وفي عام 1918م احتل البريطانيون شمال فلسطين، ومنذ ذلك الوقت فتحت بريطانيا بالقوة مشروع التهويد المنظم لأرض فلسطين، واستطاعت إقناع فرنسا بالتخلي عن مشروع تدويل القدس كما ورد في نصوص اتفاقية سايكس بيكو.

وفي عام 1922م وفرت بريطانيا لنفسها غطاء دوليا باستصدار قرار عصبة الأمم بانتدابها على فلسطين وتضمين وعد بلفور في صك الانتداب.

في أغسطس 1929م كانت ثورة البراق حيث كان المسلمون يسمحون لليهود بزيارة حائط البراق من باب التسامح الديني، وقد حاول اليهود تغيير الحال، وتحويله إلى ما يشبه الكنيس اليهودي، وتعددت الأحداث في هذا الشهر حيث زاد استفزاز اليهود لمشاعر المسلمين، وشتموا النبي صلى الله عليه وسلم في بعض المواقف، كما حدثت صدامات في قرى وبلدان مختلفة في نفس الشهر، وسقط في هذه الأحداث 133 قتيلا يهوديا، وأصيب 339 يهوديا آخر، أما في الجانب العربي فقد استشهد 116 فلسطينيا، وأصيب 232 فلسطينيا، وكان معظمهم على أيدي الشرطة، والجيش البريطاني، كما سيق حوالي 1300 شخصا إلى المحاكم منهم 90% من الفلسطينين، وقد أتهم العرب مرة أخرى مسؤول العدالة البريطاني في فلسطين اليهودي "ينتويش" بالظلم، والتحيز الفاضح. وقد نفذت السلطات البريطانية ثلاثة أحكام إعدام على ثلاثة من العرب هم: عطا الزير، ومحمد جمجوم، وفؤاد حجازي، وقد كان استشهادهم بتاريخ 17 يونيو 1930م.

وفي 1947/11/29م صدر قرار التقسيم من الأمم المتحدة رقم 181، والذي يقضي بتقسيم فلسطين إلى دولتين، واحدة عربية، والأخرى يهودية، على أن تبقى القدس تحت وصاية الأمم المتحدة، وكان رد الفعل الفلسطيني، والعربي هو رفض القرار.

وفي عام 1948م تمكنت القوات الإسرائيلية من احتلال نحو 77%، أي ما مساحته (20770) كم^2 من أراضي فلسطين، ولم يبق من فلسطين سوى الضفة الغربية، ومساحتها (5876) كم^2 ، وقطاع غزة ومساحته (365) كم^2، وقد ارتكبت القوات الإسرائيلية 34 مجزرة أثناء هذه الحرب وأجبرت حوالي 800،00 فلسطيني على الهجرة وترك ديارهم من أصل 1،290،000 عربي، أي أن نحو 60% من شعب فلسطين تم تهجيره، ووجد نفسه لاجئا

بعد هذه الحرب. وفي 14 مايو من نفس العام تم الإعلان عن قيام دولة إسرائيل، وفي نفس الليلة اعترفت الولايات المتحدة الأمريكية بإسرائيل، ثم تلاها اعتراف الاتحاد السوفيتي.

في 29 أكتوبر 1956م بدأت القوات الاسرائيلية هجومها بعملية إنزال جوي لقوات المظليين في ممر (متلا)، على بعد 65 كم شرقي قناة السويس، وفي 31 أكتوبر 1956م بدأت بريطانيا، وفرنسا عدوانهما على مصر، وقررت مصر التركيز على حماية قناة السويس، ومثلث بور سعيد – القاهرة – السويس، وقد احتلت القوات الاسرائيلية غزة خلال الفترة الواقعة ما بين 31 أكتوبر و 3 نوفمبر 1956، واحتلال سيناء خلال ثمانية أيام أي ما بين 29 أكتوبر حتى 5 نوفمبر من عام 1956م.

وفي 2 نوفمبر 1956م صدر قرار من الأمم المتحدة بإيقاف الحرب، وانسحاب بريطانيا، وفرنسا من الأراضي المصرية، وأكملت القوات الإسرائيلية انسحابها بتاريخ 6 مارس 1957م.

فترة هزيمة 1967م حتى الانتفاضة الأولى

في 5 يونيو 1967م بدأت إسرائيل الحرب على مصر بقصف 9 مطارات مصرية على شكل موجات متعاقبة بين كل موجة وأخرى عشر دقائق، وخلال ثلاث ساعات من الساعة (8:45 حتى الساعة 12:00 ظهرا) تم تدمير 80% من الطيران العسكري المصري وهو قابع على المدرجات بدون أي حركة، وفي هذه المعركة أكمل الجيش الإسرائيلي احتلال الضفة الغربية، والقدس، وقطاع غزة، وشبه جزيرة سيناء، وهضبة الجولان السورية، وبعض المناطق من الأردن.

في 21 أغسطس 1969م تم إحراق المسجد الأقصى على يد شخص متعصب يدعى (دنيس مايكل روهان)، وقد أتت النيران على أثاث المسجد وجدرانه، كما أحرقت المنبر الذي بناه نور الدين زنكي، ووضعه صلاح الدين

الأيوبي بعد تحريره من الصليبيين، وقد أطلق سراح هذا الشخص بعد محاكمة صورية بدعوى أنه مجنون.

في سبتمبر 1970م كانت أحداث أيلول بين النظام الأردني، وفصائل منظمة التحرير الفلسطينية، وأنعكس ذلك سلبا على طريقة تعامل النظام الأردني مع الفلسطينيين بشكل عام حيث تقلص أثرهم في مؤسسات الحكم والدولة.

في 6 أكتوبر 1973م بدأت الحرب بهجوم 300 طائرة مصرية، وسورية ضد المواقع الاسرائيلية، وفي نفس الوقت فتحت آلاف المدافع نيرانها على طول خط جبهات القتال في قناة السويس، والجولان، واندفعت القوات المصرية لتحطيم خط الدفاع الإسرائيلي شرق قناة السويس (خط بارليف) في بضع ساعات رغم انه يعد من أقوى خطوط الدفاع العسكرية.

وفي عام 1982م وجه الجيش الاسرائيلي ضربة للمقاومة الفلسطينية في لبنان، وذلك بهدف تدمير بنيتها العسكرية، والقضاء على مشروع الثورة الفلسطينية بتحرير فلسطين من خلال الكفاح المسلح، وجرها إلى مشاريع التسوية وفق الشروط والمعايير الاسرائيلية. وقد حاولت إسرائيل الاستفادة من خروج مصر من دائرة الصراع العربي – الإسرائيلي بعد توقيعها على اتفاقيات كامب ديفيد في سبتمبر 1978، والحرب العراقية الإيرانية.

الإنتفاضة الاولى (ثورة الحجر)

في 9 ديسمبر 1987م اشتعلت شرارة الانتفاضة المباركة إثر استشهاد أربعة عمال فلسطينيين في حادث دهس متعمد في اليوم الذي سبقه، وقد تميزت هذه الانتفاضة بما يلي (صالح، 2012):

1- تولى أهل قطاع غزة، والضفة الغربية، زمام المبادرة بعد أن كان العمل يدار من الخارج.

2- مشاركة التيار الاسلامي بقوة وفاعلية حيث برز على ساحة المواجهة بشكل منظم، ومؤثر.

3- كانت الانتفاضة شاملة لكافة قطاعات الشعب الفلسطيني، وكافة اتجاهاته، وفئاته العمرية.

4- اتسمت بالجرأة، والتضحية، والمشاركة الواسعة للأطفال، والفتيان، والنساء، وظهور مظاهر الشهامة والإيثار، والتعاون.

وكان إندلاع الانتفاضة الاولى في قطاع غزة، والضفة الغربية فرصة للكيان الصهيوني لقتل المدنيين فاستشهد خلال هذه الانتفاضة ما مجموعه 1540 شهيدا، وجرح 130،000 مصابا، واعتقال 116،000 فلسطينيا. ولقد شملت قائمة الشهداء 268 طفلا، وامرأة، ويضاف إلى سجل كيان غاصب طرد أهل الأرض من أرضهم. وفي تونس فوجئت المنظمة بقيام الانتفاضة الأولى، وكان هناك حيرة في تفسير أسباب قيامها، وأي القوى التي تحركها، وما تأثيراتها الممكنة، والمحتملة على موازين القوى بين الفئات الفلسطينية المتعددة، والمختلفة، والمتصارعة أحيانا، ويستغرب المرء هنا من هذا الأمر حيث كانت الساحة الفلسطينية في الضفة الغربية، وقطاع غزة مؤهلة لانفجار الأوضاع فيها، فقد مارس الاحتلال أبشع أساليب القمع، والاستفزاز، حيث كان يوقف سائق السيارة، ويأمره بفك كافة إطارات السيارة لتبقى السيارة بدون إطارات، وقد كانت بؤرة التصعيد في الجامعات الفلسطينية، ومن الملاحظ من موقف المنظمة هذا عدم متابعة سير الأمور الميدانية، بل وعدم توقع حدوث الانتفاضة أساسا.

وفي بداية الامر حاولت المنظمة أن توحي بأن الانتفاضة مشهد ثانوي من مشاهد العمل الفلسطيني، لكن عندما تحولت الانتفاضة وملأت ساحات العمل الفلسطيني على الأرض المحتلة ذاتها، فإن الخوف من الظهور بالعجز، والخشية من أن تبدو المنظمة في صورة من تجاوزته الاحداث، وتخطاه الواقع، وعليه فقد دفعت هذه المخاوف بقياة المنظمة إلى أسلوب آخر

راحت بمقتضاه تتظاهر بأن الانتفاضة خطة مقررة، وأنها تحركت وفقا لتوجيهات تقررت وصدرت بمقتضاها اوامر وصلت وأطيعت. ولم يكن ذلك صحيحا بل كان يحمل قدرا من التجني على قدرات الشعب الفلسطيني في لحظة نبيلة من تاريخه المقاوم. وكانت الانتفاضة بهذا الشكل عملا عبقريا استمد كل عناصر قوته من وضع راهن متدهور، ومهترئ، لكن عبقرية الفعل كانت بالضبط في ظروف حركته (هيكل، 2001).

ومع بداية 1988م كانت مراكز البحث في الجيش الاسرائيلي تقول لوزير الدفاع إسحق رابين، ولرئيس الوزراء آنذاك إشحق شامير أن الانتفاضة تحتاج إلى حل سياسي، وليس إلى حل عسكري، وكان رابين في أعماقه قد توصل إلى نفس الاقتناع.

في منتصف نوفمبر 1988م عقد المجلس الوطني دورته التاسعة عشرة، وأعلن عن قيام دولة فلسطين، والاعتراف بإسرائيل، وإقرار التقسيم، واعتقد أن مسألة الاعتراف قدمت مجانا لدولة الكيان الصهيوني.

وفي يوم 17 ديسمبر 1992م قامت القوات الاسرائيلية باعتقال وترحيل 415 من قادة الحركة الاسلامية في قطاع غزة، وتم القاؤهم في جنوب لبنان في براري "مرج الزهور"، ثم تركتهم هناك للشتاء والجوع، والوحدة، وتحول "مرج الزهور" في نفس اللحظة إلى مقر حقيقي للثورة الفلسطينية، إسلامي الطابع، وإسلامي الراية، وتحولت أنظار العالم العربي، والإعلام الدولي مع الحوادث فإذا "مرج الزهور" هو رمز المقاومة ومعقل رجالها (هيكل، 2001).

في 13 سبتمبر 1993م، تم التوقيع على اتفاقية أوسلو، وقد سبق توقيع الاتفاق اعتراف متبادل بين منظمة التحرير الفلسطينية، وإسرائيل في رسائل متبادلة بين ياسر عرفات، واسحق رابين. ويعتبر هذا التاريخ نهاية الانتفاضة المباركة. وقد كان الصخب الاعلامي شديدا في واشنطن يومها، وكان الفرح حقيقيا في أروقة "المؤسسة" (اليهودية الصهيونية في أمريكا)، وكان فيها من اعتبر هذا اليوم يوما فاصلا، لأن التوقيع على اتفاق إعلان

المبادئ يعني قبل أي اعتبار آخر أن الشعب الفلسطيني قبل لأول مرة بدولة إسرائيل. وقال يوسي ساريد بالنص: "**إن إسرائيل اليوم خلقت من جديد، فمنذ إنشائها لم تكن الدولة شرعية في المنطقة التي قامت فيها. وقد ظلت طوال الحقب الماضية قادرة على أن تغزو، وتقمع، وتنتصر، ولكن بدون شرعية، واليوم 13 سبتمبر 1993 اكتسبت إسرائيل شرعية الاعتراف بها**" هيكل، 2001). ومن هنا دخل الشعب الفلسطيني في نفق الانقسام على نفسه، وقدم الساسة الفلسطينيون خدمة مجانية لدولة إسرائيل لم تكن تقدم من قبل. ويصر فلسطينيو الشتاب جميعا على حقهم في العودة إلى فلسطين، ولم تثنهم عشرات السنوات من اللجوء، والبعد عن الوطن، وقد أفشل الفلسطينيون 243 مشروعا للتوطين خارج فلسطين.

وفي صلاة الفجر من صباح يوم 25 فبراير 1994م قام ضابط الاحتياط الصهيوني "**باروخ جولدشتاين**" باقتحام المسجد الابراهيمي في مدينة الخليل، حيث أطلق النار على المصلين وهم ساجدون، وقد ساعده بعض المستوطنين في تعبئة الذخيرة، وساهم في هذه العملية الجنود بحصار المسجد، وإطلاق النار على المسلمين الذين هاجموا "**جولدشتاين**" باجسادهم وقتلوه. وقد كان نتيجة هذا الهجوم استشهاد 29 فلسطينيا، وجرح أكثر من 300 آخرين.

وقد شكل قطاع غزة بؤرة إزعاج لقيادة الاحتلال حيث صرح رابين في اجتماع له مع الرئيس الفرنسي "فرانسوا ميتران" أن الكوابيس تطبق عليه (أي رابين) كل ليلة بسبب غزة، وأنه يحلم أثناء نومه في بعض المرات أن قطاع غزة وقع في البحر، وغرق بكل ما فيه، لكنه يستيقظ من حلمه ليكتشف أن غزة، ومن فيها ما زالوا حيث هم. وطبقا لما رواه شمعون بيريز بعد ذلك الاجتماع للجنة الأمن القومي في الكنيست، ذهب وزير الخارجية الاسرائيلي لرئيس الوزراء قرب نهاية شهر مارس لعام 1993م قائلا له لقد جئتك بمشتر

لغزة (هيكل، 2001)، لقد كانت منظمة التحرير الفلسطينية هي المشتري لغزة ليريح الاحتلال من عبء غزة، وإزعاجها، ولينام رابين ليله الطويل بدون كوابيس ولا إزعاج. وقد صرح رابين قبل ذلك بأنه لا يقبل أن يتحول جيشه إلى قوة بوليس تطارد أطفالا في إحدى مدن العالم الثالث.

ومن الغريب في الأمر، وبعد سنوات طويلة يأتي من العرب، من يحلم حلم رابين ليرى أن غزة وقعت في البحر، بل ويطالب بحرب على غزة، واعتقد أنه لا مبرر لهذا الطلب سوى الانتقام لرابين الذي ازعجته غزة حتى في منامه.

مرحلة السلطة الفلسطينية

في بداية مايو 1994م جرى الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة، ومنطقة أريحا، ومن ثم تم نقل السلطة من الحكم العسكري الإسرائيلي، وإدارته المدنية إلى السلطة الفلسطينية التي شكلت وفقا لذات الاتفاق، وتم اعتبار نقل السلطة هذا ذا طبيعة تمهيدية حتى يتم انتخاب المجلس التشريعي.

خلال الفترة الواقعة بين 1995م حتى 1996م وصلت حملة القمع ذروتها عندما شنت أجهزة السلطة الفلسطينية حملة من الاعتقالات، والتعذيب ضد أبناء حماس، والجهاد الاسلامي، كما ضرب الفساد أطنابه في أجهزة السلطة، ووزاراتها المختلفة بالرغم من الانسحابات الإسرائيلية الجزئية من الضفة الغربية، وقطاع غزة، وقد ازداد الوضع الفلسطيني سوءا.

في عام 1996م عقدت أول انتخابات رئاسية، وتشريعية فلسطينية، وفاز ياسر عرفات على منافسته الوحيدة سميحة خليل، حيث فاز ياسر عرفات بنسبة 88.2% من مجموع الأصوات، كما فازت حركة فتح بـ55 مقعدا في الانتخابات التشريعية من أصل 88 مقعدا، وتزامن ذلك مع توجيه ضربة لحركة المقاومة الاسلامية حماس، والتي رفضت الدخول للانتخابات

الرئاسية، والتشريعية ضمن نظرة خاصة لدى الحركة، ومعارضتها لاتفاق أسلو.

في يناير 1997م تم الاتفاق بين منظمة التحرير الفلسطينية، وإسرائيل على ما عرف باسم اتفاق الخليل، وقد فرضت إسرائيل على الفلسطينيين في هذا الاتفاق شروطا مجحفة، وظالمة حيث تم تقسيم المدينة إلى قسمين يهودي في قلب المدينة بما فيه المسجد الإبراهيمي، وقسم آخر عربي، ويشمل الدائرة الأوسع للمدينة. كما تم فرض إجراءات قاسية، ومعقدة لضمان مصالح 400 مستوطن، حيث أصبحت الأوضاع لا تطاق، وقد ترتب على هذا الاتفاق انسحاب القوات الإسرائيلية من مناطق مأهولة بالسكان، وبقاء مناطق تحت السيطرة الإسرائيلية في البلدة القديمة، والطريق المؤدية لها.

في أول أكتوبر 1998م كان اتفاق واي ريفر بلانتيشن، حيث كان نتنياهو يتعامل مع السلطة الفلسطينية بكثير من الازدراء، واللامبالاة، والتعالي، وزاد من النشاط الاستيطاني، والاستيلاء على الأراضي الفلسطينية، وتهويد القدس، كما رفض الاتفاقات أو التعاون مع السلطة مالم تثبت فاعليتها بنسبة 100% في مكافحة المعارضة الفلسطينية، وخصوصا حركتي حماس، والجهاد الإسلامي، وما لم تقدم أقصى درجات التعاون الأمني مع الكيان الاسرائيلي.

الانتفاضة الثانية – انتفاضة الأقصى

في 28 سبتمبر 2000م اندلعت أحداث الانتفاضة الثانية، أو ما يطلق عليها انتفاضة الأقصى، والتي كانت كردة فعل على دخول أرئيل شارون أحد باحات المسجد الأقصى المبارك، وقد عملت حركات المقاومة على استمرار هذه الانتفاضة، وتصعيدها حتى تحولت إلى مقاومة مسلحة في مواجهة ترسانة الحرب الإسرائيلية. وقد كانت هذه الانتفاضة نموذجا للتضحية الفلسطينية، ونموذجا للإرهاب الصهيوني حيث استخدم كافة أدوات البطش،

والدمار من الأسلحة الرشاشة، والصواريخ، والطائرات المروحية، وطائرات F16 الحربية، والرصاص المحرم دوليا، في مواجهة شعب أعزل مصمم على نيل حريته، وتحرير أرضه، وفي مواجهة هذا العدوان الغاشم لم يجد الفلسطينيون إلا تفجير أنفسهم في عمليات جهادية في التجمعات الصهيونية لتمثل سلاح ردع لهذا العدو الغاشم، وقد بلغ عدد الشهداء حتى (31 يناير 2003) 2272 فلسطينيا، كما أصيب 35،000 بجراح، وقد أستهدف الاحتلال الأطفال في البداية حيث بلغ عدد الشهداء من الأطفال 530 طفلا دون الثماني عشرة سنة. ومن الملاحظ أن الاصابات في صفوف الاطفال كانت كثيرة جدا لدرجة أنها أصبحت تنذر بكارثة تستهدف الجيل الصغير من أبناء فلسطين، فكما كان عدد الشهداء كبيرا، كذلك كانت الاصابات كثيرة في صفوفهم كذلك.

وكان لانتفاضة الأقصى أثر سلبي على معدلات الهجرة اليهودية إلى إسرائيل، إذ حسب الاحصاءات الرسمية الإسرائيلية انخفضت الهجرة اليهودية من 76،766 مهاجرا يهوديا سنة 1999م إلى 60،196 مهاجرا يهوديا عام 2000م، ولتصل إلى 43،580 مهاجرا يهوديا عام 2001م، كما بلغت في الأشهر الأربعة الأولى من عام 2002م إلى ما مجموعه 9940 مهاجرا يهوديا، أي بانخفاض تصل نسبته إلى 30% عن الهجرة في الفترة نفسها من العام 2001م.

في نوفمبر 2004م كانت وفاة الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات في ظروف غامضة، حيث تبادلت العديد من الهيئات الفلسطينية المسؤولية عن وفاته، ولم يتم الكشف عن ملابسات وفاته، والجهات التي تقف وراء ذلك حتى هذا اليوم، بالرغم من أننا نسمع على فترات متباعدة طلبات خجولة بالتحقيق في ملابسات وفاة الرجل.

في 9 يناير 2005م كان فوز محمود عباس رئيسا، وذلك بعد أن أعلنت اللجنة المركزية لحركة فتح مباشرة بعد وفاة ياسر عرفات أن مرشحها

لخلافة عرفات هو محمود عباس، وقد فاز محمود عباس بالرئاسة، وذلك بدعم واضح من قيادات حركة فتح.

في فبراير 2005م صوتت الحكومة الإسرائيلية على تطبيق خطة رئيس الوزراء الإسرائيلي آنذاك أرئيل شارون للإنسحاب أحادي الجانب من قطاع غزة، وإزالة جميع المستوطنات الإسرائيلية، والمستوطنين، والقواعد العسكرية من قطاع غزة.

في 12 سبتمبر 2005م تم الانتهاء من عملية الانسحاب من قطاع غزة، وإعلان إنهاء الحكم العسكري في القطاع.

في 25 يناير 2006 جرت الانتخابات وسط دعوات من قيادات السلطة، والقيادات الوطنية، وفتح، وحماس إلى المشاركة الشعبية الواسعة، وضرورة الحفاظ على الأمن، وشفافية العملية الانتخابية، وقد جاءت نتائج الانتخابات بفوز حاسم لحماس التي حصلت على 74 مقعدا إضافة إلى 4 مقاعد فاز بها مستقلون بدعم من حماس، أما فتح فلم تحصد سوى 45 مقعدا، فيما فازت 4 قوائم أخرى مجتمعة بتسعة مقاعد.

في 14 يونيو 2007 تمكنت حماس من معالجة الفلتان الأمني في قطاع غزة، وقد دافعت حماس عن موقفها هذا بأنه كان إضطرارا، وليس اختيارا، وأنها لم تستهدف إلا فئة معينة محسوبة على فتح، وأنها في البداية لم تقصد السيطرة على قطاع غزة، ولكن الامور تدحرجت إلى أن وصلت لهذا الحد، كما لم تكن تنوي السيطرة على المربع الأمني المحيط بمقر الرئيس محمود عباس، ولكن قيام الاجهزة الأمنية بإخلاء هذه الأماكن مما جعلها عرضة للسرقة والنهب من قبل الناس، مما اضطر حركة المقاومة الاسلامية حماس لوضع هذه الأماكن تحت حمايتها، وفور سيطرة حماس على قطاع غزة أغلقت إسرائيل كافة المعابر بتاريخ 15 يونيو 2007م، كما توقف العمل في معبر رفح الحدودي بصورة كاملة بسب انسحاب المراقبين الدوليين، وأعلنت إسرائيل أن قطاع غزة كيان معاد لإسرائيل.

في 27 ديسمبر 2008م شنت إسرائيل حربا شاملة على قطاع غزة، وارتكبت خلالها أفظع، وأبشع الجرائم ضد الانسانية، وجرائم حرب في محاولة للقضاء على المقاومة، وامتدت الحرب إلى اثنين وعشرين يوما، ولم تستطع إسرائيل أن تحقق أهدافها، فانسحبت من طرف واحد مخلفة وراءها أرضا محروقة، بعد أن جربت كل ما تملكه من أسلحة ضد الشعب الفلسطيني.

في 14 نوفمبر 2012م الساعة الرابعة عصرا تم اغتيال القائد أحمد الجعبري نائب القائد العام لكتائب الشهيد عز الدين القسام، ثم اتبعته بسلسلة استهدافات متتالية لقيادات كبيرة في المقاومة سقط على إثرها سبعة شهداء، وكان رد المقاومة سريعا حيث تمكنت بعد مرور ثماني ساعات من قصف مدينة تل أبيب، ولما لهذا القصد من دلالات سياسية، وعسكرية، واستراتيجية، ثم تم قصف مدينة القدس الامر الذي اوقع الشارع الصهيوني في حالة من خيبة الأمل، والاضطراب في المواقف السياسية. وفي هذه الحرب شن الطيران الاسرائيلي ما يقارب 1500 غارة جوية على مواقع مختلفة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد الشهداء 175 شهيدا معظمهم من النساء، والأطفال، كما بلغ عدد المصابين 1399 مصابا كذلك معظمهم من النساء، والأطفال. وبعد مفاوضات غير مباشرة بين الطرفين في القاهرة شاركت فيها كل من تركيا، وقطر، والولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل لوقف إطلاق النار الذي بدأ سريانه الساعة التاسعة من مساء يوم الأربعاء الموافق 21 نوفمبر 2012م، وقد استطاعت المقاومة في هذه الحرب أن تفرض شروطها وتجبر إسرائيل على قبولها.

في 23 أبريل 2014م تم الاعلان عن إنهاء الانقسام من قبل كل من حركتي فتح وحماس فيما عرف باتفاق الشاطئ، والذي كان يعتبر إطارا عاما لا يصلح لتحقيق المصالحة دون توفر الارادة، والبيئة السياسية المناسبة لانهائه، وأكدت الحركتان الشروع في خطوات لتفعيل هذا الاتفاق المستند إلى اتفاقات سابقة لانجاح المصالحة الوطنية، وقد تم الاتفاق على تشكيل حكومة

التوافق الوطني خلال خمسة أسابيع، وهو ما تم فعلا في 2 يونيو 2014م، أما بقية الملفات فقد تم تأجيلها إلى خمسة أسابيع أخرى، وقد استبشر الشارع الفلسطيني بهذا الاتفاق، ووجدنا قبولا لدى الوزراء الجدد للعمل، ولكن عندما اجرى الصحفي مصطفى البكري لقاء تلفزيونيا مع الرئيس محمود عباس، وما بدر منه أثناء هذا اللقاء بدأ الفتور يغزو هؤلاء الوزراء، كما أن إثارة مشكلة الموظفين وعدم الاعتراف بهم، والتسويف في حل المشاكل المتعلقة بقطاع غزة، كل هذا دفع إلى الاعتقاد بأن مسألة الرئيس محمود عباس غير جاد في المصالحة، وإنما الانجاز الوحيد الذي حققه هو إخراج حماس من الحكومة، وتشكيل حكومة التوافق والتي تعتبر هي حكومة محمود عباس وليست حكومة توافق.

في 8 يوليو 2014م شنت إسرائيل حربها الثالثة على قطاع غزة والتي استمرت واحدا وخمسين يوما وسط مواقف دولية أقل حدة، وانتقادا من تلك التي واجهتها في الحربين السابقتين، واستمرت الحرب حى 26 أغسطس، وكانت نتائج هذه الحرب هائلة على كافة المستويات، حيث خلفت 2100 شهيدا فلسطينيا منهم 495 طفلا، إضافة إلى احد عشر الف مصابا، و تهجير ما يقارب 108،000 مواطنا فلسطينيا، كما تم تدمير 15،264 مبنى منها 6،761 تدمير كامل، والقت إسرائيل في هذه الحرب آلاف الأطنان من الذخيرة على قطاع غزة في ضرباتها الجوية، وهجومها البحري والبري. وبالرغم من فظاعة هذه النتائج إلا أن الجبهة الداخلية تميزت بالتماسك، والانضباط، وتوفير معظم متطلبات المواطنين، كما شهدت التفافا حقيقيا حول المقاومة الفلسطينية، ومما يؤسف له أن السلطة الفلسطينية في رام الله لم تغادر مربعها الذي رسمته لنفسها من الضعف، الاستكانة لما يمليه عليها الاحتلال.

وبالرغم من فظاعة هذه الحروب الثلاثة على قطاع غزة، فقد تمكنت مفاصل الحكومة من السيطرة على مقاليد الأمور، فلم تغب أجهزة الأمن عن

الشارع الفلسطيني، وقامت بدورها في حفظ الأمن، وتعزيز الجبهة الداخلية، كما قامت المؤسسات العامة بدورها على النحو المطلوب، ويكفي أن الأمور كانت تسير بشكل منتظم في جميع الميادين، وقد شكلت الحكومة درعا قويا للمقاومة، والحفاظ على الجبهة الداخلية، ويكفي أن تكون هذه من عناصر النجاح لدى الحكومة في غزة.

التطور الإداري لمؤسسات السلطة الفلسطينية

يهدف هذا الجزء من الكتاب إلى التعريف بالعوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية منذ اليوم الأول لدخولها للأراضي الفلسطينية، والمواقف العربية والدولية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006، وما تبع ذلك من آثار على الشعب الفلسطيني وحياته.

العوائق التي واجهت أداء السلطة الفلسطينية

واجهت السلطة الفلسطينية التي تأسست عام 1994م تطبيقا للاتفاقيات الثنائية بين منظمة التحرير الفلسطينية، وإسرائيل تحديات صعبة في ظل ازدواجية النظامين القانوني والقضائي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتعدد الأنظمة القانونية سارية المفعول في مناطق السلطة الفلسطينية، الأمر الذي انعكس على العلاقة ما بين أقسام الجهاز الإداري الواحد وعلاقته مع المواطن (الرقب، 2008). وقد أصدرت السلطة الفلسطينية بتاريخ 1994/5/20م قرارا يحمل رقم (1) لسنة 1994 يقضي باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة السارية قبل تاريخ 1967/6/5م في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) إلى أن يتم توحيدها (الرقب، 2008). طبقت الحكومة الإسرائيلية منذ بداية الاحتلال في عام 1967 سلسلة من التدابير التي تقيد استخدام الفلسطينيين للأرض والموارد في الأرض الفلسطينية المحتلة. وقد تمثل أحد الأساليب الرئيسية التي اتبعتها إسرائيل لتحقيق ذلك في تطبيق سياسات مقيدة لتخطيط

وتقسيم المناطق على المجتمعات الفلسطينية، وما زال مفعول هذه القيود ساريا على ما يزيد عن 60% من أراضي الضفة الغربية التي صنفتها اتفاقيات أوسلو المبرمة في تسعينيات القرن الماضي باعتبارها المنطقة ج (مكتب تنسيق الشؤون الانسانية، 2009). وكان مجيء السلطة فرصة مناسبة لتشكيل المؤسسات الفلسطينية العامة، وتفعيلها، وقيامها بالدور المنوط بها، وقد ورث الفلسطينيون تحديات كثيرة على جميع المستويات، سواء على الصعيد الزراعي، أو الصناعي، أو التجاري، أو البنية التحتية، حيث دمر الاحتلال كثيرا من الطرق والممرات، سواء تحت مسمى سياسة العقاب الجماعي أو من باب المحافظة على الأمن ولو بتدمير وإغلاق الممتلكات العامة أو الفردية.

ومع اندلاع الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى) في سبتمبر 2000م، تمثلت الآثار السريعة للاعتداءات الإسرائيلية بفقدان العمال الفلسطينيين لأماكن عملهم داخل إسرائيل، إذ فقد حوالي (100,000) عامل فرص عملهم، وارتفع معدل البطالة الرئيسي خلال الأيام الأولى للانتفاضة من (11%) إلى ما يقارب (30%)، ناهيك عن فقدان كثير من العمال العمل لأعمالهم داخل الأراضي الفلسطينية بسبب تعطل الأنشطة المحلية الناجمة عن القيود المفروضة على الحركة والتنقل للأفراد وللبضائع. أدى كل ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة في الأرض الفلسطينية إلى ما يزيد عن (40%) من القوى العاملة (مركز الميزان لحقوق الانسان، 2000). ولم يكتف الاحتلال بذلك، فقد امتدت يده إلى الشأن الداخلي الفلسطيني، فعندما انسحب الاحتلال من قطاع غزة من طرف واحد عام 2005، وعقدت الانتخابات التشريعية عام 2006م، والتي أسفرت عن فوز حركة حماس، فقد مارس الاحتلال العديد من السياسات التي أضرت بالاقتصاد وبالمواطن الفلسطيني، فقد بدأ بسياسة حصار ظالمة منعت المواد الأساسية من الوصول لأكثر من مليون وسبعمائة ألف مواطن، مما زاد الوضع تعقيدا في الداخل الفلسطيني.

وتعرض الاقتصاد الفلسطيني لتحديات كبيرة إثر فوز حركة حماس في الانتخابات الفلسطينية مطلع عام 2006م وتشكليها للحكومة الفلسطينية، وأعلن العديد من الجهات المانحة الرئيسية عن وقف المساعدات للسلطة الفلسطينية، وفرضت قيودا مشددة على تعامل البنوك والمصارف مع السلطة الفلسطينية عبر حظر التحويل المالي إلى حساب الخزينة الموحدة للسلطة الفلسطينية، كما أوقفت إسرائيل تحويلها للعوائد الجمركية التي تحصل عليها نيابة عن السلطة الفلسطينية والتي تقدر بنحو 55 مليون دولار شهريا، والتي تكفي وحدها لتمويل نحو 60% من الإنفاق الجاري للموازنة الفلسطينية (صندوق النقد العربي، 2007). ومن خلال مراجعة الظروف التاريخية التي مرت بها القضية الفلسطينية، ومر بها الشعب الفلسطيني، وممارسات الاحتلال الإسرائيلي المستمرة والتي سعى من خلالها إلى تكريس التبعية الاقتصادية له، وإعاقة أي نمو أو تطور، إضافة للممارسات الدولية التي مورست على الشعب الفلسطيني لأنه مارس حقه في اختيار ممثليه، كل ذلك زاد من تعقيد المشاكل التي تواجهها المؤسسات العامة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ولذلك عندما يتم الحديث عن مشاكل المؤسسات العامة يجب ألا يتم في معزل عن الظروف التي ذكرت آنفا.

وأصبحت التبرعات والهبات الدولية التي تقدمها الدول المانحة ليست هبات للشعب الفلسطيني وللحكومة الفلسطينية، بل هي قيد عليه، تحد من حريته، وتمنع حركته نحو التطور والارتقاء والسعي لنيل حقوقه كاملة غير منقوصة. ولم تكن المنظومة الدولية التي ساهمت في ضياع فلسطين ولم تلزم الاحتلال بالقانون الدولي أو حتى بقرارات الأمم المتحدة ومجلس الأمن صادقة في دعم الشعب الفلسطيني لنيل أبسط حقوقه، بل مارست عليه الظلم والقهر والاستبداد.

المواقف الدولية والعربية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية

أولا: موقف الولايات المتحدة الأمريكية

تمثل موقف الولايات المتحدة الامريكية من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية في وضعها هدفا استراتيجيا يتمثل في تنفيذ شروط الرباعية، وفي دعوة حماس للتخلي عن برنامجها السياسي، وقد عبر عن هذا الموقف صراحة الرئيس الأمريكي جورج بوش حيث أشار إلى أن الولايات المتحدة الأمركية لن تتعامل مع حركة حماس ما لم تتخل عن برنامجها السياسي. وقد تمثل هذا الموقف في تأييدها للرئيس الفلسطيني محمود عباس في القضايا التي يختلف فيها مع حماس، وممارسة الضغوط على الدول العربية، والمجتمع الدولي بعدم استقبال أفراد الحكومة الفلسطينية، بل وقطع الاتصالات معها (صالح، وآخرون، 2007). كما تمثل موقف الولايات المتحدة الأمريكية في وقف المساعدات الأمريكية للحكومة الفلسطينية، بل واستعادة بعض الأموال التي كان قد تقرر تقديمها قبل ظهور نتائج الانتخابات. وقد اتخذ هذا الموقف شكل الضغط على الحكومات العربية، وجامعة الدول العربية، وكذلك في منع تقديم الدعم للحكومة الفلسطينية، وتحويل بعض المبالغ للرئاسة الفلسطينية، وليس للحكومة الفلسطينية بهدف توسيع دائرة نفوذ الرئيس الفلسطيني محمود عباس على حساب الحكومة الفلسطينية من أجل التأثير التدريجي على شعبيتها (صالح، وآخرون، 2007). كما تبين أن الولايات المتحدة الأمريكية عززت قوات الأمن التابعة للرئيس عباس، وزيادة أفرادها من 3500 إلى 6000 عنصرا، كما دعا كيث دايتون المنسق الأمني الأمريكي في الأراضي الفلسطينية إلى التخلي عن فكرة حكومة الوحدة الوطنية، وذلك بهدف المواجهة مع قوات حماس في قطاع غزة، كما تعزز هذا الموقف من تصريح وزيرة الخارجية الأمريكية رايس بتاريخ 17 ديسمبر 2006 بأنها ستطلب من الكونجرس تخصيص عشرات الملايين

من الدولارات لتدعيم قوات الأمن التابعة للرئيس محمود عباس (صالح، وآخرون، 2007).

ثانيا: موقف الاتحاد الأوروبي

اختلف الموقف الأوروبي من فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عن موقف الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن البيانات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي أو أعضائه فرادى كانت منسجمة في التوجه العام مع الموقف الأمريكي، والذين يتحدد في "مطالبة حماس بالموافقة على كل الاتفاقات التي وقعتها السلطة الفلسطينية، ومنظمة التحرير الفلسطينية"، ومن ثم التخلي عن برنامجها السياسي. كما أوقف الاتحاد الأوروبي كافة الاتصالات آنذاك، ومنع كافة أشكال الدعم من الوصول للحكومة الفلطسينية، كما أخذ الحصار الأوروبي للحكومة الفلسطينية بعدا دبلوماسيا، حيث امتنعت دول أوروبية هامة عن منح تأشيرات دخول لمسؤولين من حماس إليها، كما فعلت فرنسا، كما أن فرنسا انتقدت السويد لعدم مجاراة هذا السلوك. وقد عبرت بعض الدول الأوروبية مثل السويد، وفلندا وخبراء في المفوضية الأوروبية، والمجلس الوزاري للاتحاد الأوروبي عن ضرورة اتخاذ موقف أكثر مرونة مع الحكومة الفلسطينية، كما أن الموقف الروسي لم يختلف في توجهاته عن المواقف الأوروبية، والأمريكية (صالح، وآخرون، 2007).

ثالثا: مواقف الدول العربية من فوز حماس في الانتخابات التشريعية

اختلفت مواقف الدول العربية باختلاف سياسات هذه الدول، فعلى سبيل المثال لم تشعر الحكومة المصرية بالارتياح لفوز حركة حماس في الانتخابات، وخشيت أن ينعكس هذا النجاح على مسار التسوية، وعلى نفوذها في الوسط الفلسطيني، وعلى علاقتها باسرائيل، وعلى قوة جماعة الاخوان المسلمين في مصر، وقد تمثلت السياسة المصرية في التوسط بين حماس

وفتح لحل الخلافات الداخلية، وإقناع حماس بالتفاوض مع إسرائيل بعد الاعتراف بالأخيرة، أما المحور الثاني للسياسة المصرية فقد تمثل في التهرب من مقابلة المسؤولين من حماس، وأعضاء الحكومة الفلسطينية، وفي ذلك استجابة للسياسة الأمريكية في محاصرة حماس (صالح، وآخرون، 2007). مع العلم أن بعض الدول العربية حافظت على علاقتها مع إسرائيل وعلى التطبيع معها، والبعض الآخر تبنى مواقف مؤيدة للقضية الفلسطينية، ولرفع الحصار عن الشعب الفلسطيني، كما تعدت بعض المواقف إلى تقديم الدعم المالي للحكومة الفلسطينية، وقد تمثل هذا في استمرار حكومة قطر في مشاريع إعمار قطاع غزة بالرغم من تعدد الحروب التي شنها الاحتلال على القطاع وحالة التدمير البشعة التي خلفتها تلك الحروب.

وإزاء هذه المواقف التي تؤيد طرفا ضد آخر، وعدم الالتزام بالأبعاد الاخلاقية في السياسة العامة للعديد من الدول، والتي جعلت الدعم المالي عنصر ضغط يمارس من طرف لمصلحة طرف آخر، زادت الوضع سوءا، واحتدم الخلاف بين الأطراف الفلسطينية، ورغم هذا فقط لاحظ الوفد الأمني المصري أن هناك مجموعة عابثة تلعب في الساحة الفلسطينية، وتستخدم كأدوات لجهات مرتبطة بأجندات خارجية، تسعى لتنفيذ سيناريوهات محددة على رأسها إيجاد الفوضى على الساحة الفلسطينية، لإزاحة حركة حماس عن السلطة، وقد نقلت جريدة الحياة عن مصادر مصرية موثوقة قولها أن الرئيس محمود عباس يعلم بمجريات الأمور، ويعلم الشخصيات الضالعة في الاقتتال، ولديه كل المعلومات، ورغم ذلك لم يتخذ بحقهم أي إجراء، ولم يتم توقيفهم. وبعد ذلك نسبت جريدة المصري اليوم القاهرية، نقلا عن مصدر رفيع المستوى في الوفد المصري الأمني في غزة إلى محمد دحلان، ومجموعته داخل أجهزة أمن السلطة مسؤولية الإيقاع بين حركتي فتح وحماس، ووصفت هذه المجموعة بأن لها أياد خفية واتصالات مع إسرائيل وامريكا، وأن هدفها

هو الوصول إلى السلطة للاستيلاء على القيادة السياسية، وإبرام اتفاقيات مع إسرائيل بالطريقة التي تريدها الأخيرة (صالح، وآخرون، 2007).

هذه التكنهات كشفت عن حقيقتها عندما نشرت مجلة فانتي فير الأمريكية على لسان الصحفي الأمريكي ديفيد روز الذي أوضح أن الإدارة الأمريكية، وعبر وثائق حصل عليها، سعت إلى الإطاحة بحكومة حماس سياسيا، وعسكريا، وإشعال حرب أهلية في قطاع غزة بعد فوز حماس في الانتخابات التشريعية. وقد أفاد ديفيد روز أن خطة سرية وضعتها الادارة الأمريكية وافق عليها الرئيس الأمريكي، ووزيرة خارجيته، وإليوت إبرامز نائب مستشار الأمن القومي الأمريكي، عبر الجنرال كيث دايتون الذي تولى الاتفاق مع محمد دحلان للقيام بمهمة إسقاط حكومة حماس. واستمرت رايس في الاتصال مع قادة حكومة مصر، والأردن، والسعودية، والإمارات العربية، حيث طلبت منهم دعم حركة فتح بالمال لشراء السلاح وتدريب قوات الأمن التابعة للسلطة (صالح، وآخرون، 2007).

لم تقف الأمور عند هذا الحد بل وصل الأمر وحسبما كتبت هآرتس أن وزير الدفاع الإسرائيلي أهود باراك، وفي لقائه مع عدد من أعضاء مجلس الشيوخ والكونجرس في مايو 2009، كشف أن إسرائيل حاولت تنسيق الحرب على قطاع غزة، والتي بدأت بضربة جوية يوم السبت الموافق 27 ديسمبر 2008م، مع مصر، ومع رئيس السلطة الفلسطينية محمود عباس، وقد صرح باراك وزير الدفاع الإسرائيلي بأن السلطة الفلسطينية ضعيفة، وينقصها الثقة بالنفس، كما ذكر بأن الحكومة الإسرائيلية تشاورت مع مصر، ومع حركة فتح بخصوص الحرب على قطاع غزة، ومدى إمكانية استعدادها لتولي السلطة في قطاع غزة بعد أن تهزم إسرائيل حركة حماس، وقد كان الرد سلبيا (صالح، وآخرون، 2007).

كل ما ذكر أعلاه إضافة لاستجابة الرئيس الفلسطيني للضغوط الأجنبية عليه، وعدم حماية قراره إجراء الانتخابات، والمحافظة على نتائجها،

والتي سجل الكثير من المراقبين إشادة بنزاهة هذه الانتخابات، جعل الوضع الفلسطيني في حرج شديد سواء كان ذلك في الضفة الغربية، أو في قطاع غزة، فقد خضع قطاع غزة لأبشع حصار عرفه التاريخ، أما الضفة الغربية فقد تركت نهبا للاستيطان، والتنسيق الأمني، والسلوك غير المحمود للأجهزة الأمنية، والتي تولى الإشراف عليها الجنرال كيث دايتون.

كل هذا شكل عائقا كبيرا أمام الأداء الحكومي سواء كان ذلك في قطاع غزة، أو في الضفة الغربية.

الوزارات والمؤسسات الفلسطينية

ونهدف هنا إلى التعريف بالوزراة لغة، واصطلاحا، ومكونات الحكومات الفلسطينية السابقة، كما سيتم الحديث عن حكومة تسيير الأعمال التي أعقبت أحداث 14 يونيو 2007م، والتي كانت بداية الانقسام الفلسطيني، وما أعقب ذلك من عقوبات فرضتها الرئاسة على قطاع غزة.

الوزارة التعريف لغة واصطلاحا

تعريف الوزارة

الوزارة في اللغة: اختلف اشتقاق معنى الوزارة على ثلاثة أوجه (المصري، 2006):

1- أنه من الوزر، وهو الثقل، لأنه يحمل عن رئيس الدولة أثقاله، ومنه قوله تعالى: وَلَٰكِنَّا حُمِّلْنَا أَوْزَارًا مِّن زِينَةِ الْقَوْمِ" (سورة طه، آية 87) أي أثقالا من أمتعتهم.

2- أنه مشتق من الأزر، وهو الظهر لأن الملك يقوى بوزيره، كقوة البدن بظهره.

3- أنه مشتق من الوَزَر، وهو الملجأ، ومنه قوله تعالى: "كَلَّا لَا وَزَرَ" (سورة القيامة، آية 11)، أي لا ملجأ، فرئيس الدولة يلجأ إلى الوزير ومعونته.

وتأتي كلمة الوزير جامعة لهذه المعاني كلها، فالوزير عون على الأمور، وشريك في التدبير، وظهير في السياسة، وملجأ عند النازلة، وهذه المعاني هي ما تهدف إليه الدساتير في العالم.

الوزارة في اصطلاح النظم المعاصرة

تعتبر الوزارة اصطلاحا هي صاحبة السلطة الفعلية، والمهيمنة على إدارة شؤون الدولة، وهي مسؤولة عن جميع تصرفاتها أمام البرلمان، ولهذا فهي تعتبر المحور الذي يدور حوله النظام البرلماني. أما في الاصطلاح الشرعي هي أهم مناصب الدولة بعد الخلافة، حيث يقول ابن خلدون في هذا المعنى "الوزارة أم الخطط السلطانية والرتب الملوكية، لأن اسمها يدل على مطلق الإعانة، فإن الوزارة مأخوذة إما من المؤازرة وهي المعاونة، أو من الوزر وهو الثقل، كأنه – الوزير – عمل على مفاعلة الخليفة أوزاره وأثقاله، وهو راجع إلى المعاونة المطلقة" (المصري، 2006)، ومنصب الوزير كان موجودا منذ بداية دولة الإسلام، وإن لم يكن ذلك ظاهرا، وذلك لبساطة الناس آنذاك، وعدم وجود أبهة الملك لديهم، فهذا عمر رضي الله عنه الذي يدخل القدس على بعيره، ومعه خادمه، وعندما التقى المسلمون المهاجرون والأنصار لاختيار الخليفة الأول قال أبو بكر رضي الله عنه "نحن الأمراء، وأنتم الوزراء"، وهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي كتب إلى أهل الكوفة: "إني بعثت إليكم بعمار بن ياسر أميرا، وجعلت عبد الله بن مسعود معلما ووزيرا" (المصري، 2006)، وهكذا سار المسلمون في بناء دولتهم، وتطوير حياتهم بما يتناسب مع متغيرات العصر، بل ومع متغيرات المكان، وكان بناء الدولة العظيمة التي امتدت حدودها من المشرق إلى المغرب.

مكونات الحكومة الفلسطينية

تم تشكيل 9 حكومات فلسطينية اعتبارا من 1994 حتى 2006، وقد كان عدد الحكومات المشكلة كبيرا بشكل نسبي، وهذا يعكس عدم الاستقرار في التشكيل الحكومي، ونظرا للظروف التي مر بها تشكيل الحكومة الفلسطينية بعد انتخابات 2006م، وما تلا ذلك من خلافات ومتغيرات، وانتهاء بالانقسام الفلسطيني الذي حدث بعد 14 يونيو 2007م، فقد رأى الباحث اعتماد آخر تشكيل حكومي والذي أطلق عليه حكومة الوحدة الوطنية، خروجا من أي خلاف أو سوء فهم، ومحافظة على النزاهة العلمية. وفيما يلي تشكيل هذه الحكومة.

جدول رقم (5) تشكيلة الحكومة الفلسطينية الحادية عشرة (حكومة الوحدة الوطنية)، بتاريخ 17 مارس 2007م

م	الوزارة	الوزير
1	رئاسة الوزراء	إسماعيل هنية
2	نائب رئيس الوزراء – ووزير دولة	عزام الأحمد
3	وزارة الشؤون الخارجية	زياد أبو عمرو
4	وزارة المالية	سلام فياض
5	وزارة الداخلية والأمن الوطني	هاني القواسمي
6	وزارة النقل والمواصلات	سعدي الكرنز
7	وزارة الأسرى	سليمان أبو سنينة
8	وزارة التربية والتعليم العالي	ناصر الدين الشاعر
9	وزارة الاقتصاد الوطني	زياد الظاظا
10	وزارة التخطيط	سمير أبو عيشة
11	وزارة الشباب والرياضة	باسم نعيم
12	وزارة الصحة	رضوان الأخرس
13	وزارة الأشغال العامة والإسكان	سميح كراكرة
14	وزارة الشؤون الاجتماعية	صالح الزيداني
15	وزارة العمل	محمود العالول
16	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	يوسف المنسي
17	وزارة الإعلام	مصطفى البرغوثي
18	وزارة الأوقاف الشؤون الدينية	حسين الترتوري
19	وزارة الزراعة	محمد الأغا
20	وزارة الثقافة	بسام الصالحي
21	وزارة شؤون المرأة	أمل صيام
22	وزارة السياحة	خلود دعيبس
23	وزارة العدل	علي مصلح "سرطاوي"
24	وزارة الحكم المحلي	محمد البرغوثي
25	وزير دولة	وصفي قبها

المصدر: الوقائع الفلسطينية، 31 مايو 2007، ع70، ص8-9

وبتاريخ 2007/6/14م قررت حركة حماس وضع حد للفلتان الأمني الذي ساد معظم محافظات قطاع غزة، وذلك ما أطلق عليه الحسم العسكري، وكان موجها ضد الأجهزة الأمنية التي كانت عنوانا للفلتان الأمني خلال فترة الحكومات السابقة جميعا، فيما اعتبرت رئاسة السلطة وحركة فتح ذلك انقلابا على السلطة ومؤسساتها، وعلى ضوء ذلك أصدر رئيس السلطة محمود عباس مرسوما رئاسيا بحل حكومة الوحدة الوطنية بتاريخ 2007/6/15م (الرقب، 2008).

حكومة تسيير الأعمال

وبعد قرار رئيس السلطة محمود عباس بحل حكومة الوحدة الوطنية، وتكليف شخص جديد بتشكيل الحكومة الثانية عشر، ورفض الحكومة بغزة لقرار رئيس السلطة، ثم عدم منح المجلس التشريعي الثقة لحكومة الضفة الغربية، فقد ظل سجال الشرعيات، حيث ترفض رئاسة السلطة التنفيذية شرعية الحكومة في غزة، وترفض السلطة التشريعية حكومة الضفة الغربية، مما انعكس على الأداء الفلسطيني بصورة كبيرة، وأصابت هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، خاصة في ظل تعليق الآلاف من الموظفين في غزة لأعمالهم استجابة لأوامر رئاسة السلطة والحكومة في الضفة الغربية، في وقت قامت فيه حماس بتغطية العجز الناجم عن تعليق الموظفين لعملهم، من خلال موظفين جدد سدوا الفراغ القائم، وفي هذا عبء إضافي على الموازنة العامة للدولة. ومن خلال مراجعة الحكومات السابقة يتبين لنا ما يلي (الرقب، 2008):

1. تم تشكيل تسع حكومات في فترة زمنية تعتبر قياسيا فترة قصيرة نسبيا، وهذا يعكس حالة من عدم الاستقرار في العمل الحكومي.
2. تم تشكيل الحكومات في ظروف مختلفة، ولكل منها الظرف الذي أنشئت فيه، فالحكومة الأولى شكلت بعد اتفاق أسلو في 1993/9/13، وعودة

رئيس السلطة إلى أرض الوطن بتاريخ 1994/7/1م، وتم تشكيل الحكومة الثانية بعد توقيع الاتفاق الإسرائيلي – الفلسطيني حول الضفة الغربية وقطاع غزة في 1995/9/28م وإجراء الانتخابات التشريعية العامة في 1996/1/20م. وهكذا كان لكل حكومة الظروف التي تم تشكيلها فيها، مع مراعاة تقلبات الوضع السياسي في فلسطين.

3. سيادة اللون الواحد على الحكومات التي تم تشكيلها، مما يفقد هذه الحكومات ميزة التعددية والاختلاف.
4. من الملاحظ اختلاف عدد الوزارات في الحكومات المتعاقبة والتي تم تشكيلها، فمن الحكومة الأولى التي تكونت من 18 وزيرا، إلى الحكومة الثانية التي تكونت من 23 وزيرا، وهكذا مما يدل على عدم الاستقرار في العمل الحكومي، والذي يترك أثره المباشر على الأداء الحكومي وعلى ميزانية الدولة.
5. ضعف تمثيل المرأة في الحكومات حيث اقتصر الأمر على وزيرة واحدة في معظم الحكومات التي تم تشكيلها.
6. عدم تمثيل الفصائل الإسلامية في الحكومات الست الأولى والاكتفاء بأشخاص مستقلين محسوبين على التيار الإسلامي، ولكن لم يكن لهم أي انتماء تنظيمي فعلي.
7. حالات من الدمج بين العديد من الوزارات، وإنشاء وزارات جديدة، وتغيير مسمى بعض الوزارات من وزارة إلى هيئة وبالعكس، كل هذا يلقي بظلاله على الأداء الحكومي، وعلى الميزانية العامة.

وفي النهاية، فإن التغيير المستمر في الحكومات، وفي الهيكلية التنظيمية للوزارات وعددها، لا يعطي للعمل الحكومي الاستقرار، ولا يساعد على أداء جيد، مما يؤثر سلبا على الخدمات المقدمة للمواطنين.

المؤسسات العامة في قطاع غـزة

ونهدف هنا إلى التعريف بالمؤسسات العامة في قطاع غزة، سواء كانت الوزارات، أو السلطات، أو الهيئات، أو الدواوين، كما يتعرض هذا الجزء من الكتاب إلى الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غزة، ومشاكل الإدارة العامة في فلسطين.

أولا: الوزارات

واصلت الحكومة في غزة أعمالها متمسكة بشرعيتها المستمدة من الانتخابات معتبرة نفسها حكومة تسيير أعمال وفقا للقانون الفلسطيني، ولكن هذه الحكومة انشغلت أساسا بمعالجة ذيول الحرب على غزة، ومحاولة فك الحصار المستمر على قطاع غزة، والذي زاد استحكام حلقاته بالدور الذي تمارسه الحكومة المصرية في هذا الإطار، واستمرت الجهود المتعثرة لإجراء المصالحة، الأمر الذي حال دون تدفق المساعدات لإعادة بناء ما دمرته الحرب (صالح، وآخرون، 2010).

ثانيا: المؤسسات والهيئات العامة

وبعد المطالعة حول المؤسسات والهيئات العامة فقد تبين وجود العديد من المؤسسات والهيئات العامة، وقد عرف قانون تنظيم الموازنة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 المؤسسة العامة بأنها "أية سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، كما تسري أحكام قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 على جميع دوائر الحكومة، وهي أي وزارة أو مؤسسة عامة أو جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، 2006)، وفيما يلي بيان بذلك (كايد، 2003):

1. سلطة النقد: ويعين رئيسها بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية ويصادق المجلس التشريعي على تعيينه.
2. هيئة الرقابة العامة او ديوان الرقابة المالية والإدارية: ويعين رئيس الهيئة ونائبه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.
3. ديوان الموظفين العام: ويعين رئيسه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، وبتنسيب من مجلس الوزراء.
4. لجنة الانتخابات المركزية: ويتكون أعضاؤها من تسع قضاة، ويتم التعيين من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية.
5. اللجنة العليا للانتخابات المحلية: وتشكل بمرسوم رئاسي.
6. الجهاز المركزي للاحصاء: ويتم تعيين رئيسه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، وبتنسيب من مجلس الوزراء.
7. مؤسسة المواصفات والمقاييس: ويديرها رئيس ومدير عام، أما رئيس المؤسسة فهو وزير الصناعة، حسب القانون، ويعين المدير العام بقرار من رئيس السلطة.
8. سلطة المياه: يعين رئيس سلطة المياه بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية، وبناء على تنسيب مجلس المياه الوطني، والذي يرأسه رئيس السلطة الفلسطينية.
9. سلطة الطيران المدني: لم يصدر قانون ينظم سلطة الطيران المدني، وأغفل آلية تعيين رئيس سلطة الطيران المدني.
10. هيئة الإذاعة والتلفزيون: تفتقر هذه المؤسسة للتشريعات التي تنظم عملها، فحتى اليوم لم تصدر أي قوانين تحدد شروط وآليات وعمل كل من رئيس هيئة الإذاعة والتلفزيون التي أنشئت بقرار رئاسي في 1993/7/6، ومنسق عام تلفزيون فلسطين، وقناة فلسطين الفضائية التي أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء في 1998/7/1. ومن ناحية عملية

فإن رئيس هيئة الإذاعة التلفزيون يعين بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.

11. الهيئة العامة للبترول: يعين رئيس الهيئة بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناء على تنسيب من مجلس الوزراء، ومصادقة المجلس التشريعي.

12. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية وإعادة الاعمار (بكدار): تأسس هذا المجلس بقرار رئاسي في تشرين ثاني 1993 كمؤسسة مستقلة تعمل كحلقة وصل بين السلطة الفلسطينية والدول المانحة. ويتم تعيين مديرها العام بقرار رئاسي.

13. سلطة الطاقة: لا يوجد قانون ينظم سلطة الطاقة ويحدد آلية تعيين رئيسها ومديرها العام.

14. سلطة الموانئ البحرية: لا يوجد قانون ينظم عمل سلطة الموانئ البرية عمليا، وقد تم تعيين رئيس سلطة الموانئ ومديرها العام بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية.

15. دار الافتاء: هي مؤسسة مستقلة تتبع أمانة الرئاسة العامة، ولا توجد مرجعية قانونية تنظم عملها، اما من ناحية عملية فإن منصب رئيس هذه المؤسسة يشغله مفتي عام تم تعيينه بقرار من رئيس السلطة عام 1994.

16. هيئة التقاعد الفلسطينية: وهو مؤسسة مستقلة كانت تعمل قبل قيام السلطة الفلسطينية، واستمر عملها بعد قيام السلطة، وتم تجديد مجلس إدارة الصندوق برئاسة وزير المالية وعضوية خمسة آخرين.

وتعتبر هذه المؤسسات مؤسسات عامة تابعة للحكومة، وتدار من قبل موظفين عموميين، تصرف رواتبهم من ميزانية الدولة، كما تخصص الموازنات لهذه المؤسسات من الخزينة العامة، وبناء على التعريفات الصادرة

بخصوص المؤسسات العامة في القانون الفلسطيني، وكذلك الموظف العمومي، فإن هذه المؤسسات تعتبر مؤسسات عامة.

ومن الملاحظ أن إشغال معظم المناصب العليا في السلطة الفلسطينية يتم بقرار من الرئيس الفلسطيني، والذي يعني تركيز صلاحيات كبيرة في يد الرئيس، مما ينتج عنه قلة الصلاحيات الموجودة في يد رئيس الوزراء، وهذا ما لم يضعه النظام السياسي الفلسطيني في حسبانه، وما نتج عنه من خلافات وصراعات خاصة بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية، إضافة إلى ذلك تنافي الوضع القائم مع مبدأ تكافؤ الفرص، وحرمان المجلس التشريعي الفلسطيني ومجلس الوزراء من القيام بدورهما بشكل حقيقي (كايد، 2003).

كما أنه من خلال المراجعات تبين ان المشرع الفلسطيني أطلق العديد من المصطلحات على المؤسسات العامة المنشأة دون تحديد لهذه المصطلحات مثال على ذلك (هيئة، سلطة، شركة، مؤسسة) (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أمان، 2006)، وقد أصبح من الضروري التمييز بين هذه المسميات وتحديدها بشكل دقيق، ولو أدى ذلك للاستعانة بالمسميات في الدول المحيطة.

الظروف التي أحاطت بأداء الحكومة في قطاع غـزة

تحيط بالعمل الحكومي في قطاع غزة العديد من الظروف غير المناسبة، والتي تعتبر عبئا وعائقا في طريق أداء هذه المؤسسات العامة لعملها، ويرى الباحث أن من أهم هذه الظروف ما يلي:

1- يعتبر الاحتلال الإسرائيلي من أكبر العوائق والمشاكل التي تواجه المواطنين والحكومة في قطاع غزة، حيث أن الانسحاب الجزئي من قطاع غزة، وبقاء الاحتلال مسيطرا على الجو، والبحر، والحدود، مشكلة تواجه الحكومة والمؤسسات في قطاع غزة.

2- الاستنكاف حيث امتنع العديد من موظفي الحكومة والذين يتقاضون رواتبهم من رام الله عن العمل، مما أجبر الحكومة في غزة على تعيين موظفين جدد يقومون بالدور المطلوب في خدمة المواطن، وتسيير أعمال المؤسسات العامة.

3- الانقسام الذي حدث عام 2007م بسبب الخلاف السياسي بين حركتي فتح وحماس، والتي ترى فيه حماس حسما عسكريا قضت فيه على تمرد وفلتان الأجهزة الأمنية التابعة للرئيس محمود عباس، وترى فيه فتح انقلابا على الرئاسة وعلى الشرعية.

4- الحصار والذي فرض من قوى دولية وإقليمية ومحلية، ويهدف هذا الحصار إلى إلزام حماس بالاعتراف بإسرائيل وتلبية شروط الرباعية والولايات المتحدة الأمريكية.

5- الحرب على غزة والتي بدأت يوم السبت الموافق 2008/12/27 والتي استمرت 22 يوما، والتي كانت تهدف إلى القضاء على حكومة حماس في غزة.

وفي ظل هذه المشاكل أدارت الحكومة الفلسطينية في غزة القطاع وسط حصار رهيب منع عن المواطن أبسط متطلبات حياته، وسيناقش البحث

الأداء الذي تم خلال هذه الفترة، ومستوى النجاح الذي تم تحقيقه بعيدا عن المبالغة في المديح أو الذم، وسأعتمد على آراء أشخاص أعتقد بحياديتهم، وبعدهم عن الأغراض الشخصية وفيما يلي بيان هذه المواقف والآراء:

بعد فوز حماس في الانتخابات التشريعية في كانون الثاني/ يناير 2006م، وبعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية بقيادة حماس ولكن بمشاركة فتح والفصائل السياسية الأخرى، قررت الولايات المتحدة الأمريكية مقاطعة الحكومة الجديدة. كما تم تجميد الالتزام المالي للوكالة الأمريكية للتنمية لبناء مدرسة في الجفتلك وأصبح المشروع بأكمله طي النسيان (نخلة، 2011). وفي موطن آخر طالبت الإدارة الأمريكية وكالة التنمية الأمريكية USAID بشكل حاسم أن تعيد السلطة الفلسطينية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية كل ما لم يصرف من ال50 مليون دولار، التي قدمت لمحمود عباس على شكل مساعدات أمريكية مباشرة خلال زيارته لواشنطن في شهر مايو 2005م.

لقد أظهرت وزارات ووكالات غزة مستويات عالية من التنظيم والتنسيق وتبادل المعلومات، والدعم المتبادل، كما أن مواقعهم الإلكترونية ناشطة، وتحدّث بانتظام، كما أن معظمها يسمح للمستخدمين بتقديم طلبات الحصول على خدمات. كما تظهر هذه المؤسسات قدرا عاليا من الاهتمام بالتدريب والتطوير المؤسسي. وفي معظم الأحيان يدار عمل الوزارات والوكالات المختلفة بدعم من مؤسسات حماس الأساسية، مثل جهاز العمل الجماعي، لجان المصالحة الشعبية، وقسم الدعوة، والجهاز الأمني في الحركة، وبالطبع جناحها العسكري، كتائب عز الدين القسام. ويجمع خبراء محليون أن قيادة حماس في غزة، والذي يتم اختيارها عبر انتخابات داخلية دورية، تمثل حكومة الظل، وتجعل سياسات الحكومة في انسجام مع جدول أعمال حماس الأشمل (صايغ، 2010).

والملفت للنظر أن حكومة هنية استطاعت أن تؤمن مستوى من الخدمات بجهود 32 ألف موظف، منهم 15 ألف رجل شرطة وغيرهم من

موظفي وزارة الداخلية، توازي ما حققته السلطة الفلسطينية التي كانت تسيطر عليها حركة فتح قبل حزيران يونيو 2007. وفي مجالات مثل تعزيز سلطة القانون استطاعت الحكومة في غزة القضاء على الفلتان الأمني، والاستمرار في تقديم الخدمات للمواطنين في غزة، إضافة لقلة الموارد المالية المخصصة لتقديم الخدمات، وحالة الحصار الخانق على القطاع (صايغ، 2010).

وعلى عكس حركة فتح، مارست حماس سيطرة فعالة على وزارة الداخلية بكافة فروعها بأقسامها العملياتية والمدنية على حد سواء، مظهرة الانسجام والتوافق كأولوية معلنة. وإدراكا منها لعمق الاستياء الشعبي من غياب القانون وانتشار السلاح قبل تولي الحركة زمام الأمور في قطاع غزة، وانهاء حالة الفلتان الأمني، حيث ركزت الحكومة في القطاع جهودها على الأمن بشكل متواصل، معتبرة إياه قضيتها الخاصة، فحققت بذلك نجاحا ملحوظا، حيث فرضت سيطرة النظام والقانون على القطاع، ولو عن طريق استخدام القوة في بعض الأحيان، وذلك باعتراف منتقدي الحركة (عزام، 2007). كما راهن البعض على أن الحصار الاقتصادي ومنع المساعدات المالية قد يوفر على الأقل بالمدى المنظور الظروف المواتية لإسقاط حكومة حماس، لكن الشواهد تدلل على أن ذلك ليس أكيدا تماما، حيث أنه من شأن هذا التدخل الفاضح في الشؤون الداخلية، أن يستثير الكرامة الوطنية، ويعزز من الالتفاف حول الحكومة، وتعميق ردود الفعل الفلسطينية، وزيادة حدة الكراهية للغرب عموما، ولعل استمرار الحكومة يثبت أن مثل هذه الضغوط لن تحقق أهدافها بإجبار حماس على التراجع أو تطويعها سياسيا بحيث تتواءم مع شروط الرباعية، أو دفع الشعب للشارع لإسقاط الحكومة التي تدعمها الحركة.

وفي قطاع الأمن يضيف يزيد صايغ قائلا: ومع ذلك من المفارقات أن قوات أمن السلطة الفلسطينية التابعة لحماس حققت قدرا أكبر من التقدم، فالحجم الكبير من الدعم الخارجي أعاق، بدل أن يساعد، قطاع الأمن في الضفة الغربية الذي لا يزال يقوده ضباط موالون لحركة فتح المهيمنة سابقا.

فالتخصيص الانتقائي لبعض فروع أمن السلطة الفلسطينية دون سواها بمساعدات الجهات المانحة، جعل بعضها ضعيف التمويل وقليل التجهيز. هذا في حين أن حكومة هنية اضطرت في ضوء شح الموارد المتاحة لها، إلى ترشيد قطاعها الأمني بمجمله (صايغ، 2011).

ويضيف يزيد صايغ قائلا: هناك سبب ثانوي يتمثل في أن بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي تصر على حصر مساعداتها بالشرطة المدنية، التي تعتبرها خاضعة ولو شكليا إلى إطار سيادة القانون. كما أن منسق الأمن الأمريكي لا يتمتع بالسلطة الشاملة على مجمل نشاطات الولايات المتحدة المتعلقة بالقطاع الأمني الفلسطيني. فهو غير مطلع على العلاقات بين وكالة الاستخبارات الأمريكية وأجهزة الاستخبارات التابعة للسلطة الفلسطينية. ولا يسيطر على المساعدة السرية التي تقدمها الوكالة إلى تلك الأجهزة، ولا على تدفق المعلومات والتنسيق العملياتي بينها (صايغ، 2011).

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الحكومة في غزة والتي عملت ضمن ظروف معقدة جدا، سواء من الحصار، أو الانقسام، أو الامتناع عن أداء العمل لشريحة كبيرة من الموظفين الذين يتلقون رواتبهم من رام الله، أو الحرب التي شنت على قطاع غزة والتي دمرت البيوت، ومؤسسات الحكومة التي كانت تعمل من خلالها، فقد تم تدمير مقرات الشرطة، إضافة لاستهداف رجال الشرطة، وتدمير مقر وزارة العدل، ومجلس الوزراء، والمجلس التشريعي، ومقرات وزارة الداخلية، ورغم ذلك لم تتوقف الخدمة عن المواطن الفلسطيني سواء خلال فترة الحرب، بتوفير الأمن للمواطن، أو بعد الحرب بتوفير الخدمات الضرورية له (رزقة، 2010).

إن مجرد استمرار الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني في غزة، يعتبر نجاحا للحكومة التي تعمل في ظل هذه الظروف، ورغم ذلك فإن الحكومة وقعت في أخطاء كبقية الحكومات التي تعمل في العالم وفي ظروف مريحة، وبيئة داعمة، وموارد كبيرة.

وعلى الرغم من المساعدات والمساهمات السخية التي تقدمها الجهات المانحة إلى الحكومة الفلسطينية في رام الله، إلا أننا نشهد زيادة متواصلة في حاجة السلطة الفلسطينية إلى الاقتراض من البنوك المحلية للوفاء بالتزاماتها في حين أن الديون العامة المتراكمة للسلطة الفلسطينية تجاه النظام المصرفي المحلي تجاوزت 733 مليون دولار في منتصف عام 2009م مع دفع متأخرات متراكمة بقيمة 188 مليون دولار إلى القطاع الخاص. وهذه ليست الصورة الكاملة فالأرقام المذكورة أعلاه في تزايد تدريجي ولكن بثبات إذ تقدر ديون السلطة الفلسطينية عام 2010م للنظام المصرفي المحلي بأكثر من 800 مليون دولار، أما الديون الخارجية في شكل قروض للشركات التي التزمت السلطة نحوها فتقدر بحوالي 2 مليار دولار (عبد الله، 2012). ومن الملاحظ أن التزايد في الدين العام جاء بالتوازي مع زيادة المساعدات والمنح الخارجية، حيث أن نسبة المساعدات الخارجية ارتفعت ما بين (1998 – 2008) إلى اكثر من 200%، ولم ينعكس ذلك على الميزانية العامة للسلطة، ولم يسهم في الحد من مشكلة الفقر في الاراضي الفلسطينية (عبد الله، 2012). وذلك بسبب سوء استخدام هذا المال. مع العلم أن هذه الديون لها آثار سلبية عديدة مثل التبعية الاقتصادية، وتزايد معدلات التضخم والبطالة، وتضطر الحكومات للجوء إلى زيادة الضرائب على المواطنين، كما تؤدي لتراجع استقلالية القرار السياسي وتعرضه للمزيد من الضغوط والتدخل الأجنبي في عملية صنع القرار.

كما أن المساعدات الخارجية هي مساعدات مشروطة وسياسية، حيث أن وتيرة المساعدات تتأثر نوعا وكما إلى حد كبير بمدى التقدم في مسيرة التسوية، أو ما يطلق عليه بالمسيرة السلمية، وقد قال جون كيري صراحة عام 2007، وهو مدير مكتب المفوضية الأوروبية في الضفة الغربية أن حجم الدعم الاقتصادي للشعب الفلسطيني مرتبط بالتقدم في العملية السلمية بين الفلسطينيين والإسرائيليين. كما يمكن اعتبار قيام اللجنة الرباعية بإمهال

الحكومة الفلسطينية التي تم تشكيلها بعد فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006 لمدة شهرين للاعتراف بشروط الرباعية (الاعتراف بإسرائيل ونبذ العنف والإرهاب) على حد تعبيرهم، في مقابل استمرار تقديم المساعدات الدولية للحكومة المنتخبة، كما أن تهديدات الكونجرس الأمريكي بقطع أو تجميد المساعدات عن السلطة الفلسطينية بسبب توجهها للأمم المتحدة للمطالبة بعضوية كاملة للدولة الفلسطينية، بل وتعدى الأمر إلى أن التهديد صدر من دول اوروبية، وعربية كذلك، مما يعني أن نسبة كبيرة من المساعدات هي للابتزاز السياسي (عبد الله، 2012).

ويعتبر الدين العام عبئا ثقيلا على المواطن الفلسطيني، ومستحقا يجب الوفاء به، ورغم التغطية على هذه الديون بالمساعدات فإنها تأتي تحت ذرائع كثيرة منها اعتبارها إحدى الآليات التي تسعى من خلالها الدول الغنية لتحقيق التنمية، والتقدم في البلدان المتخلفة والفقيرة. إلا أن هذا لا يتجاوز كونه شعارا تختفي خلفه أهداف أخرى، تسعى الدول – خصوصا – الغربية إلى تحقيقها من خلاله. فقد استوعبت في تصورها للمساعدة كل التشوهات التي تراكمت مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، إذ تعلمت أن تكون ماكرة، فالمصلحة الذاتية هي كيف يوصف العامل الحاسم في تقديم المساعدة – التخلص من نكهة الاستغلال القبيحة – بأنه مستنير وبناء (حمدان، 2010). وقد بلغ حجم الدين العام الفلسطيني عام 2016 مبلغ 1606.0 مليون دولار (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني، 2017).

وبهذا فإن المساعدات المقدمة للشعب الفلسطيني وفي بعض الأحيان بسخاء، فإنها تحمل بعدا استعماريا، تهدف الدول من خلاله إلى أغراض سياسية قد تكون واضحة، وقد تكون غير واضحة.

ومن خلال دراسة مقارنة قام بها (وليام أسترلي) بين الدول الفقيرة التي تلقت مساعدات وأخرى التي لم تتلق مساعدات خلال الفترة الواقعة بين عام 1950 وحتى 2001، وجد أن البلدان التي تلقت المساعدات لم تحقق

نموا كالبلدان التي لم تتلق مساعدات (عبد الله، 2012). كما أن المشكلة الأكبر هي تحويل اصحاب الحق إلى مرتزقة في أرضهم ووطنهم، فأصبح المواطن الفلسطيني صاحب الحق في أرضه يتلقى المعونة من أجل البقاء على قيد الحياة، وقد صرح كيث دايتون أمام مجموعة من السياسيين في معهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى حيث افتخر بانجازاته في الضفة الغربية في بناء قوة عملت ضد حماس وتعاونت مع إسرائيل أثناء الحرب وخلق رجال جدد من خلال تدريب البعثة للقوات الفلسطينية، وقال إن القادة العسكريين الاسرائيليين يسألونه ما هي السرعة الممكنة التي يستطيع بها انتاج المزيد من هؤلاء الرجال (عبد الله، 2012).

وفي الوقت ذاته لم ينل قطاع غزة أي شيء يذكر من المشاريع وإنجازها يكون بشكل متعثر جدا، وذلك بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة، مما زاد معدل الفقر والبطالة وتأثر الخدمات المقدمة للجمهور بشكل مباشر. ومما سبق يمكن القول بأن معظم المساعدات والقروض توجه للضفة الغربية، ويبقى قطاع غزة بعيدا عن هذا الجانب للأسباب التي تم ذكرها سابقا. ولم تستطع الحكومة في الضفة الغربية الاستفادة من هذه القروض والمساعدات، والسبب في ذلك هو عدم استثمار السلطة للأموال التي تحصل عليها في مشاريع تنموية، بل تخصصها لدفع رواتب الموظفين (عبد الله، 2012)، كما أن السلطة في رام تستفيد من أموال المقاصة التي تقتطعها دولة الاحتلال من التجار في غزة، وتسلمها للسلطة حيث بلغت 80.42 مليون دولار شهريا (تقرير توثيقي رقم (3)، المجلس التشريعي، 2015)، وقد ذكر التقرير في ذات السياق أن السلطة تجبي من قطاع غزة مبلغ (1,552.56 مليون دولار سنويا، وتنفق 612.95 مليون دولار سنويا)، حيث تعتبر السلطة مستفيدة بشكل كبير من هذه المبالغ التي تجبيها من قطاع غزة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

ومن هنا فيمكن القول بأنه وبالرغم من الحصار المفروض على قطاع غزة لمدة طويلة، إلا أن الحكومة في قطاع غزة استمرت في أداء مهامها مستفيدة من بعض الدعم الإنساني والإغاثي الذي يصل لقطاع غزة من خلال المؤسسات الدولية، وفي ذات الوقت لم تتحمل عبء الديون والقروض التي يتم الحصول عليها من مؤسسات مالية دولية، والتي ترفض التعامل مع الحكومة في غزة، وبقيت الحكومة في الضفة الغربية تتحمل عبء الديون والقروض التي تحصل عليها، كما أن مسألة التنسيق الأمني تعتبر ثغرة في أداء الحكومة في رام الله. وقد يتساءل البعض هل ستكون الصورة في قطاع غزة والضفة الغربية على ما هي عليه الآن لو لم تفز حركة حماس في الانتخابات التشريعية عام 2006، ومن خلال المراجعة تبين أن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي ضد الشعب الفلسطيني بكافة مكوناته وأطيافه لا تتغير سواء كان من يرأس الحكومة من حركة فتح أو من حركة حماس، أو أي فصيل آخر، حتى ولو كان مستقلا، حيث استمرت قوات الاحتلال في ممارساتها الاستعمارية والعدوانية ضد الشعب الفلسطيني، ولم يتوقف مسلسل بناء المستوطنات وتهويد القدس ومصادرة الأراضي والتنكر لحق العودة، وسياسة الاغلاق، كما اتصفت إسرائيل بالمماطلة وعدم الالتزام بالقضايا التي كان يجب حسمها منذ فترة طويلة، كل هذا برر النفور السياسي للمجتمع الفلسطيني من الحلول المطروحة بل ومن المفاوضات أيضا (عبد الله، 2012). وعليه فلا يمكن ان يزعم أحد بأن فوز حماس في الانتخابات التشريعية هو السبب لما وصل له الوضع السياسي الفلسطيني مع الاحتلال.

الفصل الرابع:

بطاقة الأداء المتوازن

- تعريف بطاقة الأداء المتوازن.
- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.
- تطورات بطاقة الأداء المتوازن.
- تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن.
- أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
- عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

شـهدت العقـود الأخيـرة تطـورا كبيـرا فـي المجـالات الصـناعية والخدميـة، وقـد تطلب هذا التطور والتقدم، تطورا مماثلا في الفكر الإداري خاصة بعد ظهور المؤسسات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة وزيادة المخاطرة وحالة عدم التأكد في البيئـة المحيطـة بالمؤسسـة. وعليـه فقد زادت توجهـات البـاحثين ورجـال الفكـر الإداري لاستثمار واقتباس تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لتلبية حاجة الإدارة لاستقرار ظروف المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية التي تقود لنجاح المؤسسة وذلك بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المحيطة من عناصر البيئة، بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن فرص ومخاطر. ومن هنا نبعت فكرة اعتماد أكثر من مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء مع مراعاة العديد من الاعتبارات مثل المقاييس المالية وغير المالية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع إدارات المؤسسة، كما يهدف هذا المدخل إلى إدخال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أوضاع المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق أداء عال المستوى في الجانبين المالي وغير المالي، وفي الجانب الداخلي والخارجي (إدريس، والغالبي، 2009).

ومن هنا تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي، والمستقبلي لها. كما أن بطاقة الأداء المتوازن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن تولى له أهمية كبيرة من القيمة الاستراتيجية، "**فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح**" (إدريس، والغالبي، 2009).

بطاقة الأداء المتوازن

تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تم الحديث عن بطاقة الأداء كأسلوب من أساليب تقييم الأداء في الفصل الأول من هذا الكتاب، ولكن هنا سيتم الحديث تفصيليا عن بطاقة الأداء المتوازن، وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن لعام 1987 عندما تحدث عنها كل من Johnson & Kaplan بعنوان Relevant Loss، حيث ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، حيث دعت الضرورة إلى تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة. أما الانتقاد الآخر فهو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية. ولأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم. من هنا طالب كل من Johnson and Kaplan بأنه يجب أن تدار جهود المؤسسات من خلال عدة محاور للقياس بدلا من الاعتماد على النظام المالي (محمد، 2007).

وقد تم تقديم بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسات عن طريق Kaplan and Norton عام 1992 في مجلة Harvard Business Review، وقد كان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية (محمد، 2007). حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، ويعتبر هذا ثغرة في تقييم الأداء.

وقد عرّف كل من كابلان وأتكنسون بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، وهي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها

للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة (دودين، 2009).

كما عرفها كابلان ونورتون بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس، وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الاداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة سالفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشتق من رؤية الشركة واستراتيجياتها وأهدافها (دودين، 2009).

وفي تعريف آخر لكابلان ونورتون، بأن بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (جودة، 2008).

كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (إدريس، والغالبي، 2009).

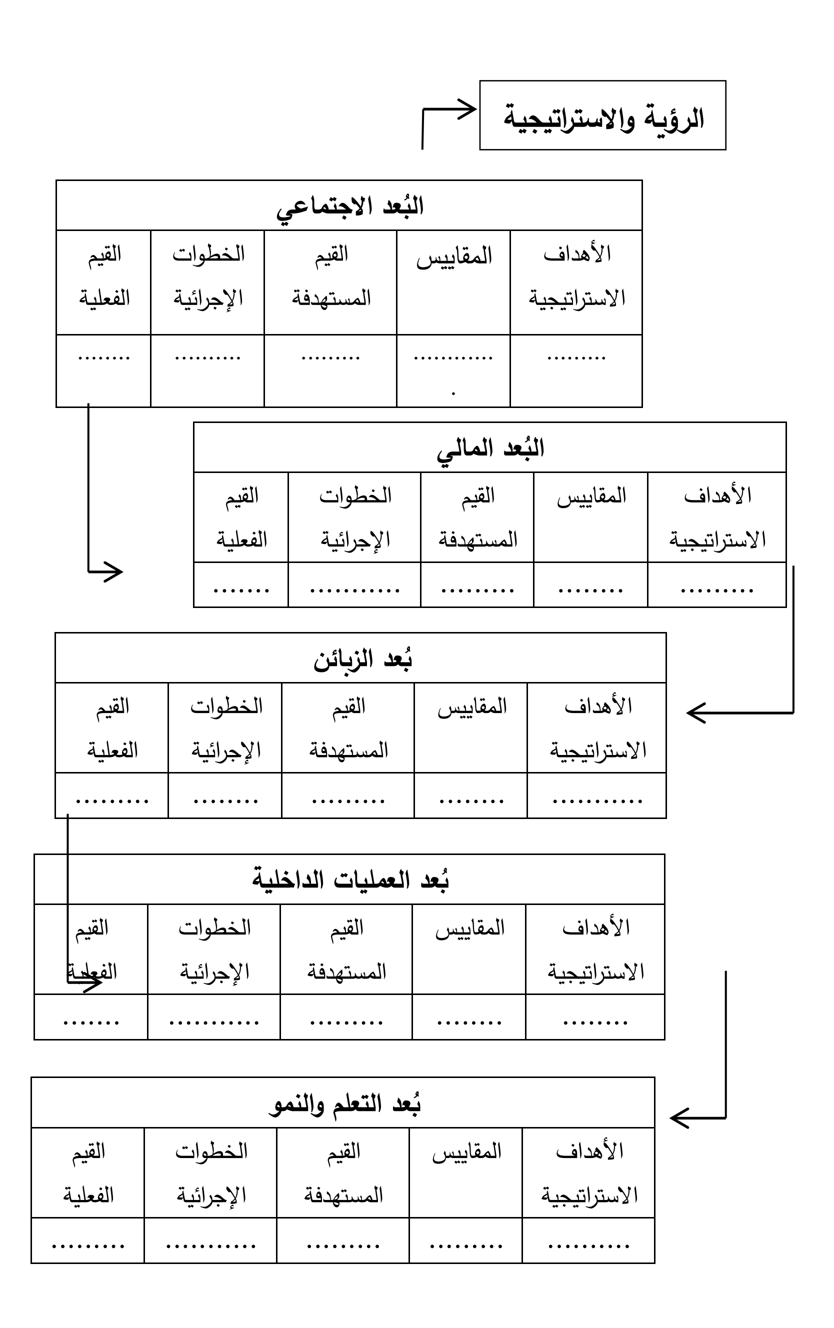
وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جودة، 2008).

كما يمكن تعريفها بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الاهداف والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، 2006).

بطاقـة الأداء المتـوازن: هـي نظـام إداري يهدف إلـى مساعدة المؤسسـة علـى ترجمة رؤيتها، واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

كمـا يمكـن القـول بـأن بطاقـة الأداء المتـوازن تـوفر مجموعـة مـن المقـاييس لتعطـي لـلإدارة العليـا للمؤسسـة نظـرة سـريعة ومتكاملـة عـن أداء المؤسسـة، وتتضـمن المقـاييس الماليـة وغيـر الماليـة، وفـي هـذه الحاليـة تـوفر بطاقـة الأداء المتـوازن التقيـيم المتـوازن بـين المقـاييس الماليـة وغيـر الماليـة. والشكل التالي يوضـح إطـار بطاقة الأداء المتوازن والعناصـر التـي تساهم قـي قياسها وتقويمها.

شكل رقم (4) إطار وعناصر بطاقة الاداء المتوازن



أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت المقاييس المالية للأداء للعديد من الانتقادات، وركزت هذه الانتقادات على الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية والتي تعكس سلوك المؤسسة في الماضي ولا تعكسه في المستقبل، وتتجاهل هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة في المؤسسة مثل تكلفة الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، إضافة إلى أن هذه المقاييس لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بغرض اتخاذ القرارات الداخلية او في العملية الرقابية، إضافة إلى رضا الزبائن ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وامكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة والظروف المتغيرة فيها، وتنمية الموارد البشرية، ومما سبق ومن خلال الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية اعتبرت هذه المقاييس غير مناسبة لأغراض التقييم واتخاذ القرار، ومن اجل التغلب على هذه المشكلة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجية بعيدا عن الانتقادات التي ذكرت آنفا (أبو جزر، 2012). وما ينطبق على القطاع الخاص في إطار تقييم الأداء ينطبق على القطاع العام، حيث أن ما سبق ذكره يمس الخدمات المقدمة للمواطن.

وتعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي المتغيرات التي ظهرت (أبو جزر، 2012):

1- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القريب، والعمل على

تأجيل او الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذو البعد الاستراتيجي طويل الأجل.

2- حدوث تغييرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الانتاج حيث يترتب عليها تطبيق الادارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والانتاج، ونظام الانتاج المرن، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الانتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية كبيرة.

3- زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والمستوى الدولي، مما أثر على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج مؤسسات الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة، وإزالة القيود والحواجز الجمركية.

4- ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الانتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الحاسوب في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالاضافة لاستخدام أساليب قواعد البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة ودقة فائقة.

5- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدا الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، إضافة الى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة

ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

وبشكل متواز فإن الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع الخاص، تتشابه مع الظروف التي مرت بها مؤسسات القطاع العام، وقد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفؤ في توجيه الإدارة وإرشادها لتحسين وضعها التنافسي. ومن هنا كان التوجه لمقاييس أخرى ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

تطورات بطاقة الأداء المتوازن

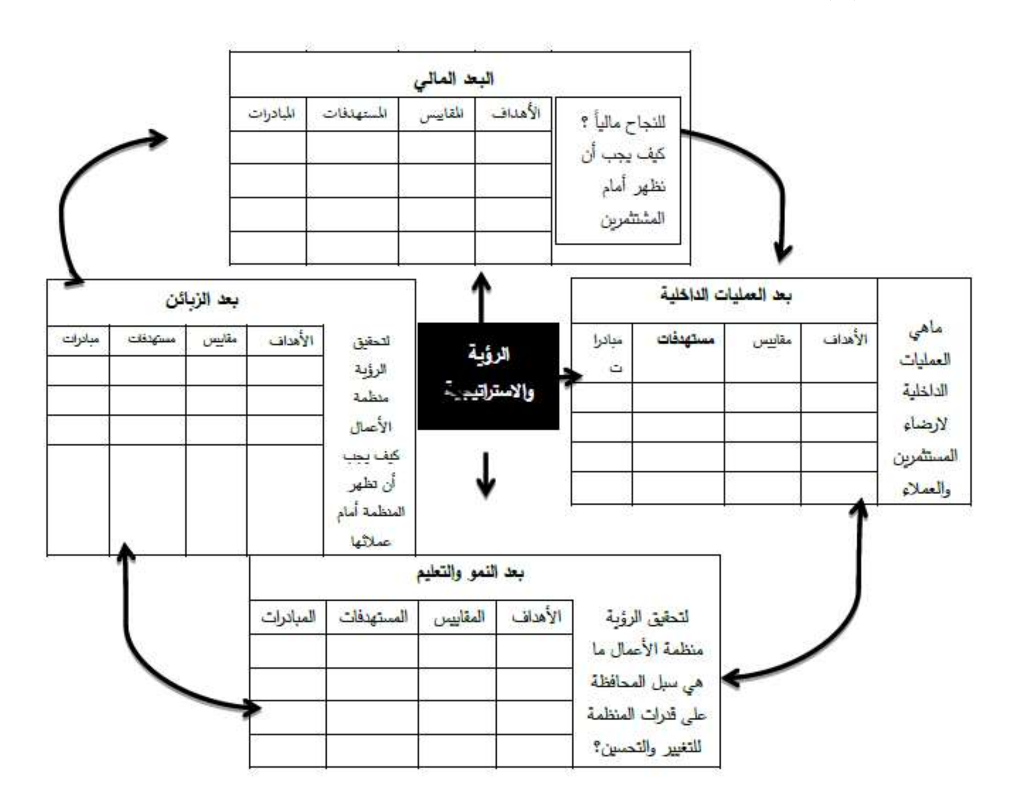
إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices، عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. وقد اعتمدت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للزبون، وجودة دورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة إضافة إلى المقاييس المالية المستخدمة من قبل. وقد شكل هذا النظام بداية ظهور أنظمة القياس المتوزانة، خاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من Kaplan, Norton, and Robert S. عام 1992، وتأتي فكرة بطاقة الأداء المتوازن من الأفكار المستوحاة من لوحة القيادة في السيارة أو الطائرة، فمثلا، لو تم استخدام جهاز واحد للقياس في قيادة السيارة، فسيكون من الصعب على السائق التعرف على درجة الحرارة، ومعرفة كمية الوقود المتبقي داخل خزان السيارة، وعليه فإن المدراء اليوم في المؤسسات التي تعيش في جو من التنافس الشديد، يحتاجون إلى العديد من المؤشرات لضبط سير مؤسساتهم ومعرفة مستوى أداء هذه المؤسسات (إدريس، والغالبي، 2009).

إن التطـور الحاصـل لبطاقـة الأداء المتـوازن منـذ أوائـل التسـعينيات وحتى يومنا هذا حيث تم تطبيقها في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، حيث ركزت المؤسسات على الانتقال من المقاييس المالية والأداء غير المالي إلـى إدارة وتنفيـذ الاسـتراتيجية، وبطاقـة الأداء المتـوازن تعطـي عـدة مقـاييس مختلفـة لـلأداء التنظيمـي، وقد بين (Lawrie and Cobbold) أن لبطاقـة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي على النحو التالي (عوجة، 2010):

الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقـاييس الماليـة وغيـر الماليـة لـلأداء وربطهـا معـا مـن خـلال وضـعها ضـمن اربعـة أبعـاد دون تـرابط فعـال لعلاقـات السـبب والنتيجـة بـين مقـاييس الأداء والنتـائج، كمـا يـتم إدخـال العديـد مـن التغيـرات الماديـة منـذ اختراعهـا بوصـفها أداة لقيـاس الأداء، كمـا طـورت تطبيقاتهـا وعملياتهـا المسـتخدمة فـي تطبيـق هـذه الأداة ضـمن المؤسسـات وعـززت هـذه التغيـرات مـن فائـدة بطاقـة الأداء المتـوازن بوصـفها أداة إسـتراتيجية (عوجـة، 2010). وشـهد هـذا الجيـل إضـافة ثلاثـة أبعـاد أخـرى وهـي الزبـائن، والعمليـات الداخليـة، والنمـو والتعلـيم إضـافة للبعـد المـالي حيـث يـتم قيـاس أداء المؤسسـة ضـمن الأبعـاد السـابقة (إدريس، والغالبي، 2009). ويبين الشكل التالي الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (5) الجيل الأول من بطاقة تقييم الأداء المتوازن

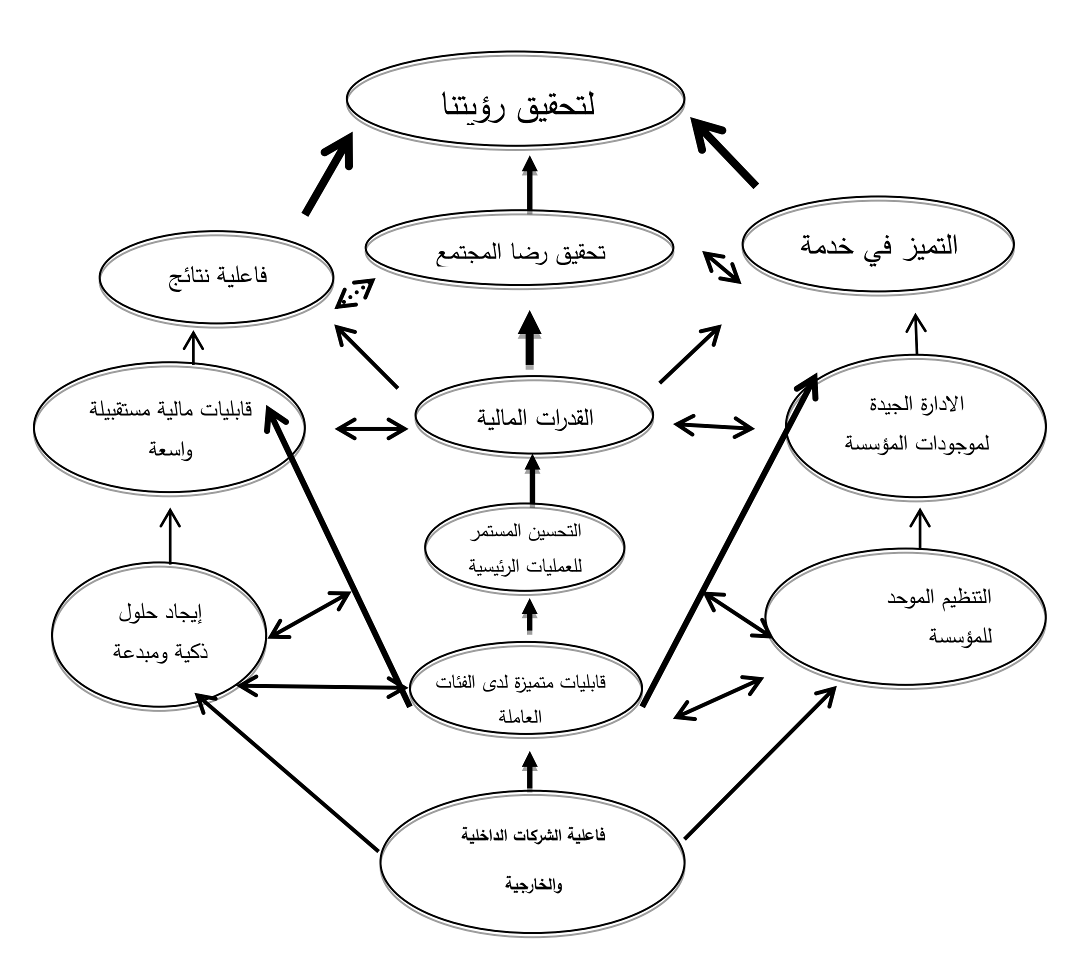


الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن

بعد تطبيق الجيل الاول من بطاقة الاداء المتوازن في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي ظهرت بعد تطبيق الجيل الأول، ظهرت تحسينات كثيرة فيها أصبحت أكثر وضوحا من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع تلك الأهداف الاستراتيجية وربطها معا باستعمال نموذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وقد تم تطوير هذه الأهداف وبشكل مباشر من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة أو خطة إستراتيجية، كما تضمن تطبيق الجيل الثاني اداة لتحليل الفجوة بين الأهداف

التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء غير المرضي، ومن المؤسسات التي انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني مؤسسة (Ricoh) ومؤسسة (Takara Shuzo)، وقد توالت التطورات لاحقا سواء في مجال إثراء نظري لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو من خلال التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن (إدريس، والغالبي، 2009).

الشكل رقم (6) علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن – الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الاستراتيجية)



المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، ص146.

الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر الجيل الثالث الأكثر تطورا في بطاقة الأداء المتوازن حيث تم استعمال عبارات القصد أو الغاية، كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدقيق

في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وعليه فقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلا عن تضمن تفاصيل جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة حيث ظهر ما يطلق عليه بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (عوجة، 2010)، ويتضمن العناصر المهمة التالية والتي لا توجد في بطاقة الأداء المتوازن العادية وهي (الرفاتي، 2011):

1-الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الاداء المالي بوضوح.

2-نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات ويمكن إيجازها على النحو التالي (إدريس، والغالبي، 2009):

1. بيان الاتجاه والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
2. الأهداف الاستراتيجية والتي تبين مساهمة الاتجاه العام لتوضيح تقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع الاهداف الاستراتيجية المترابطة مع الإطار العام لنظام التفكير المنهجي وعلاقات السبب وتتسم النتيجة بين هذه الأهداف بالوضوح.
3. نموذج الربط الاستراتيجي والمحاور حيث يبين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور التي تكون بطاقة الأداء المتوازن، وهنا لابد من الفصل بين نوعين من المحاور، الأول يركز على البعد الداخلي في بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في بعد العمليات

الداخلية، وبعد النمو والتعلم، أما النوع الثاني فيركز على البعد الخارجي للبطاقة وهو بعد الزبائن والبعد المالي.

4. المقاييس والمبادرات، وتبين هذه النقطة أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطور المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وبهذا تكون بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تطورا، والتي تؤدي إلى قياس معقول لأداء المؤسسة العامة.

تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن

ويكون ذلك من خلال توفر عنصر التوازن في بطاقة الأداء المتوازن بين كافة مكونات البطاقة وذلك من خلال النقاط التالية (مقدم، 2010):

1-التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، إذ لا يعقل أن تركز المؤسسة على الأهداف قريبة الأجل وتهمل الأهداف طويلة الأجل، أو بالعكس، وعليه لا بد من تحقيق التوازن بين النظرتين.

2-التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث كان من الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية أنها تقدم التقارير المالية وفقط دون النظر إلى العناصر الأخرى.

3-التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، حيث لابد للمؤسسة التي تريد أن تصل إلى قياس فعلي لأدائها أن توازن بين مؤشرات الأداء السابق، ومؤشرات الأداء المستقبلي.

4-التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، ولقد أصبح من الضرورة بمكان عدم إهمال الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي، والاهتمام بأحدهما، حيث لابد من الموازنة بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي ولكل منهما تأثير مباشر على أداء المؤسسسة.

ومن خلال التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والمؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الأداء السابق والأداء المستقبلي، والأداء الداخلي والأداء الخارجي، كل ذلك يعطي صورة حقيقية في عملية تقييم الأداء للمؤسسة، وتكون العملية شاملة، وقريبة من الصواب، دون الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر، أو إهمال بعد من الأبعاد.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تنبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية (الشيشني، 2004):

1- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط.
2- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.
5- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.
6- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد.

8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار.

9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.

10- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الاجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.

11- يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتبارهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية، وبالتالي يكون المدير قادرا على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى.

عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه هذا الأسلوب من أساليب تقييم الأداء العديد من العوائق وهي على النحو التالي (دودين، 2009):

1- الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وعدم الاحاطة بمميزاته.

2- الحاجة لرؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

3- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها.

4- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الاساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يلزم الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية.

5- قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام.

6- صعوبة وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

7- نظرا لعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير يؤدي إلى عدم قدرة إدارة المؤسسة على توجيه أدائها.

مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات وفيما يلي هذه المقومات (جودة، 2008):

1- دعم الإدارة العليا، حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لا بد من وجود دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد في التزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له.

2- الحوافز المادية، يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3- تكوين فرق العمل حيث ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة، ولذلك ليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المؤسسة.

4- يجب إدراك أن لا توجد حلول معيارية تتناسب مع جميع المؤسسات، وذلك لاختلاف عوامل اليئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة.

5- إدارة التغيير حيث تتطلب عملية تطبيق النظام لإجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة او بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغيير البيئة حول المؤسسة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة لتتمكن من مواكبة التغييرات الجارية.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية، ولا يعني ذلك بالضرورة التخلي عن الاستراتيجيات الموجودة، او أنه سيتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها ان تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال أفضل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلية.

7- تحديد الأهداف بشكل واضح، وتعريف المقاييس بشكل دقيق، حيث أنه من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

8- الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الاتصال بشكل سليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين

في المؤسسة لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

ومن خلال ما سبق، يتبين أهمية دعم الإدارة العليا لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولابد من وجود الحوافز المادية والمعنوية لذلك، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية، ولذلك تعتبر كافة النقاط السابقة أساسا هاما لتطبيق تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ويعتقد الباحث أن دعم الإدارة العليا يعتبر من أهم النقاط والركائز التي تم ذكرها، إذ أن قرار الإدارة العليا يأخذ نسبة عالية من أسباب النجاح.

الفصل الخامس:
التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

- تعريف الإدارة الاستراتيجية.
- تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي.
- مقومات التخطيط الاستراتيجي.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- الفرق بين التخطيط التشغيلي، والتخطيط الاستراتيجي.
- مفهوم القرار، والقرار الاستراتيجي.
- بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي.
- العلاقة بين رؤية واستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.
- العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.
- العلاقة بين قيم المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.
- خطوات المقارنة المرجعية.
- الخريطة الاستراتيجية.
- مقاييس بديلة عن بطاقة الأداء المتوازن.
- إدارة الجودة الشاملة.
- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة.
- صيغ وأشكال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة.

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات، لم تكن واجهتها هذه المؤسسات من قبل، وهي تحديات مستمرة ومتزايدة. وفي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات، وبدا العالم وكأنه قرية صغيرة، أصبح من واجب المؤسسة أن ترتقي بأدائها وأسلوبها في العمل لمواجهة المتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية وفي البيئة الداخلية.

كما أن سرعة انتقال المؤثرات الثقافية بين الشعوب والأمم يفرض على المؤسسة المعاصرة أن تتجه إلى التخطيط الإستراتيجي، حيث يكون العلاج الأنجع لكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة. وفي هذا الفصل سيتم التعرض للتخطيط الاستراتيجي بشكل تفصيلي، كما سيتم توضيح خصائص القرار الاستراتيجي، والمقاييس البديلة عن بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم الحديث عن إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها مع بطاقة الأداء المتوازن.

لقد أصبح اليوم التخطيط الاستراتيجي من القضايا المهمة في عالم المؤسسات، وبدأت المؤسسة تتجه بشكل مباشر ومركز إلى التخطيط الاستراتيجي. وقد تحولت بعض المؤسسات من مرحلة الفشل إلى تحقيق نجاحات واضحة في مجال الإدارة. حتى بدا من بعض الكتاب حول التخطيط الاستراتيجي قولهم إن التخطيط الاستراتيجي أصبح علاجا ناجعا لأي خلل في المؤسسة.

سيتم الحديث في هذا الفصل عن تعريف الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وفوائد التخطيط الاستراتيجي، ومقوماته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي، والفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. كما تطرق الفصل لمفهوم القرار الاستراتيجي، وخصائصه في القطاع العام، كما تطرق الفصل لمقاييس بديلة أو متكاملة مع بطاقة الأداء المتوازن.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الاغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الادارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (بن حبتور، 2004).

ويرى البعض أن كلمة إستراتيجية انجليزية الأصل والمنشأ، وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب، وقد زاد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق ادارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات المؤسسات، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركنا رئيسيا من أركان ادارة المؤسسة (الضمور، 2008).

وقد تم تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها اطار مرشد للخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنشأة، وتتمثل في القوى المحتملة الموجهة بعرض المنتجات، وحاجات السوق، والتكنولوجيا، والقدرة الانتاجية، وطرق البيع، وطرق التوزيع، والموارد الطبيعية، والنمو في الحجم والعائد (عوض، 2009).

كما تم تعريفها بأنها عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة (كورتل، 2013).

ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل (كورتل، 2013).

كما يرى Porter الإستراتيجية بأنها تعزيز مركز المنشأة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج

الانشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة، وقد اطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية مصطلح الإدارة الإستراتيجية، وعرفت بأنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتهدف إلى الاحتفاظ بالمنشأة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئة المنشأة (أبو قمر، 2009).

وتعتبر الادارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الآجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل (مقدم، 2010).

وبالرغم من تعدد تعريفات الإستراتيجية، إلا أنها تتمحور حول كونها خطة رئيسية طويلة المدى، وتستغرق فترات زمنية بعيدة في المستقبل، حيث يصفها بعض الباحثين بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وبكفاءة عالية (أبو جزر، 2012).

تعريف التخطيط الاستراتيجي

عرف بيتر دراكر التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام التغذية المرتدة للمعلومات" (السعيدي، د.ت).

كما عرفه آخرون بأنه تحديد مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة في نفس الوقت (الضمور، 2008).

وعرفه آخرون بأنه العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي (كورتل، 2013).

كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي (الغالبي، وإدريس، 2009):

1- ما الذي تقوم به المؤسسة؟

2- أين هي المؤسسة الآن؟

3- أين ترغب المؤسسة للوصول؟

4- كيف ستصل المؤسسة؟

5- كيف تقيس المؤسسة أعمالها مدة تقدمها؟

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به (الغالبي، وإدريس، 2009).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع استراتيجيات لكافة أعمال المؤسسة والهادفة إلى رفع كفاءة الخدمات التي تقدمها في ضوء الرؤية والرسالة والقيم ومن ثم الغايات الموضوعة لها وفق المتغيرات في محيط المؤسسة (عبيد، 2009).

هناك العديد من الباحثين والكتاب لا يميزون بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، معتبرين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي

هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقا في حين يشير باحثون آخرون إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي قاد لاحقا إلى ظهور الادارة الإستراتيجية، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وجهان لعملة واحدة مع وجود بعض الاختلافات بينهما (الغالبي، وإدريس، 2009). ومن هنا فإنه لا فرق بين الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط والفكر الاستراتيجي، وسيتم الحديث في هذا الفصل عن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم شامل للإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.

فوائد التخطيط الاستراتيجي

من خلال مطالعة ما كتب حول التخطيط الاستراتيجي وفوائده، فيمكن ان تتلخص الفوائد فيما يلي (الكرخي، 2009):

1- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها مما يساعد المؤسسة على الاستعداد واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المتغيرات القادمة.

2- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

3- يساعد المؤسسة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

5- يساعد على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

6- يدفع باتجاه تحسين عملية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة

على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها واصدار التوصيات اللازمة بوضعها على المسلك الصحيح.

7- يعمل على توسيع معارف المؤسسة ودراساتها وبناء قواعد معلومات لمختلف جوانب العمل الداخلية، وما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.

8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل وتناسق أنشطة المؤسسة، وذلك بإحداث أنظمة عمل متلائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

مقومات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي العديد من المقومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتهدف هذه المقومات بصفة عامة إلى دعم كفاءة المؤسسة، ومن أبرز هذه المقومات:

1- **المرونة الحركية:** ويقصد بالمرونة هو القدرة على التلاؤم مع التغيرات التي تحدث في إطار بيئة المؤسسة أثناء تنفيذ الخطة، حيث يتم التعديل على بعض عناصر التخطيط، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره، أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع المتغيرات التي جرت. أما الحركة فيقصد بها: عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تبقى عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات المتابعة والمراجعة، وتقنين مراحل تنفيذ الخطة، وعمليات تبديلها وتعديلها متى تطلبت الظروف ذلك.

2- **العمق والبعد عن الشكليات:** ويقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، أما الشكلية في التخطيط هو ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب المضمون، ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، أي تقديم الشكل على المضمون.

3- **الوضوح والواقعية في الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ليفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة، فلا يعقل أن توضع خطة للتنفيذ وهي غير واضحة، ولا بد للأهداف أن تكون واضحة كذلك، وإلا سيحدث عدم الترابط بين المخططين والمنفذين. أما بخصوص الواقعية فلا بد أن تكون الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ وفي اطار القدرة البشرية، وليست أهدافا ترهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، أو المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

4- **الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة:** ويلزم أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها المخطط صحيحة. فدقة البيانات وصحتها عن موارد المؤسسة وامكانياتها المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الاهداف بدقة وواقعية، وكل قرار بني على معلومة خاطئة يكون قرارا خاطئا.

5- **دقة تحديد البرنامج الزمني:** ويقصد بذلك أن تعطى فترة زمنية محددة لكل مرحلة من مراحل الخطة، على ألا تكون قصيرة جدا ترهق المنفذين، ولا أن تكون طويلة تهدر وقت المؤسسة، كما يجب أن يتصف البرنامج الزمني بالمرونة حيث يمكن تقصير المدة أو إطالتها حسب المتغيرات والظروف المستجدة.

6- **إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها:** يجب أن تشترك جميع المستويات في عملية التخطيط، فالخطة تحتاج إلى خبرة الفنيين والمتخصصين في المستويات التنفيذية وتزداد الحاجة إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم حيث يتولى القادة الإداريون الاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها، والتخطيط عملية شاملة لكل المستويات الإدارية، ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار

الجهود او تشتيتها، ومن خلال التنسيق يتم الوصول للاستثمار الامثل للطاقات المتاحة، والارتقاء بها.

7- **تحقيق المتابعة والرقابة:** يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة الخطة في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء، ويخطر الإدارة بأي خلل أو انحراف في الأداء فور حدوثه، ليتم تداركه في حينه، وحل المشكلات الناجمة عن ذلك قبل تفاقمها واستفحالها.

8- **تكامل الجهود:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود والتساند في الأداء ليتحقق للعمل التخطيطي الكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة لتحقيق الهداف.

9- **التخطيط بتحديد الأهداف:** أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عدة أساليب، كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف، ويهتم هذا الأسلوب بالأهداف ويمنحها مركز الصدارة والأولوية، ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن والتساند بين الأدوار والإجراءات.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتب والمقالات لمكونات عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية، ولا يخلو أي كتاب من كتب الادارة من فصل يختص بالتخطيط وأهميته وأساليبه ومكوناته، ومن خلال استعراض العديد من المصادر حيث لا يوجد اختلاف جوهري في مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية، وإنما قد يكون الاختلاف في التركيز أو التفصيل على بعض هذه المكونات (الغالبي، وإدريس، 2009). وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة كل من استراتيجيات المؤسسة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الاستراتيجية إلى كل

من الرسالة، والرؤية، وأهداف المؤسسة، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وفيما يلي هذه المراحل (الضمور، 2008):

المرحلة الأولى: الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

على المؤسسة أن تتعرف على مدى التزام العاملين فيها وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى، فإن كان الوضع مناسبا لعملية التخطيط الاستراتيجي تستطيع المؤسسة المضي في ذلك، أما إن كان هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة مهددة بالإغلاق لظرف من الظروف، فإنه يجدر بالمؤسسة أن تتريث في تبني التخطيط الاستراتيجي، ولا تقدم عليه إلا إذا كانت قادرة على:

أ. تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

ب. توضيح أدوار ومهام المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ت. فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتقيد بتقديم كافة المعلومات التي يتم جمعها لاتخاذ قرارات صحيحة.

ث. تشكيل لجنة للتخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات عملية التخطيط.

ج. متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراء التطوير اللازم فيه أو التعديل في بعض جوانبه اذا تطلب الأمر ذلك.

ح. ايجاد أنظمة المعلومات الاستراتيجية والعملياتية الداعمة لعملية التخطيط.

خ. توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي حال قيام المؤسسة بعملية التخطيط عليها أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والعراقيل التي يمكن أن تقف في طريق المؤسسة.

المرحلة الثانية: تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية – القيم – الرسالة – الأهداف الاستراتيجية):

وتشمل هذه المرحلة صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، حيث تمثل هذه المرحلة المهمة الأولى والأساسية لإدارة المؤسسة العليا، باعتبار أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابطا منطقيا بين المفاهيم التي يحتويها الاتجاه الاستراتيجي، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة، من حيث مستوى الأداء وكفاءة مكونات المؤسسة، حيث من المتوقع ألا تكون نتائج الأداء مرضية إذا لم يكن الاتجاه الاستراتيجي واضحا. وفيما يلي الخطوات الأساسية لمرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

1- **صياغة الرؤية:** وتعتبر الرؤية المؤسسية حجر الاساس التي تبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي، فهي تعبر عن المستقبل المنشود، وتصف كيف يبدو النجاح، وتبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل ومستقاة من المجتمع الذي تخدمه المؤسسة، فالرؤية بمثابة حلم إو إلهام (الشويخ، 2007). وتجيب الرؤية على الأسئلة المتعلقة بمستقبل المؤسسة، والشكل الذي ستكون عليه في المستقبل، وتمثل طريقا للمستقبل (الغالبي، وإدريس، 2009). وهناك نوعان من الرؤية، رؤية خارجية وتتعلق بكيف سيبدو العالم من حول المؤسسة في حال تحقق غايات المؤسسة. ورؤية داخلية تتعلق بالشكل الذي ستبدو عليه المؤسسة عندما تعمل بشكل فعال لتحقيق الرؤية الخارجية. وعند صياغة الرؤية لابد أن تتصف بما يلي (الشويخ، 2007):

أ- يجب أن تكون الرؤية عامة .

ب- أن تكون مختصرة وموجزة وواضحة.

ج- توضح توجهات المؤسسة وغرضها.

د- تركز على مستقبل أفضل.

هـ- تعكس المثل العليا.

و- قابلة للتحقيق، وتعبر عن طموحات الإدارة العليا للمؤسسة.

ز- قوية ومحفزة وإيجابية.

2- **صياغة الرسالة:** تحدد الرسالة الغرض الأساسي الذي من أجله تم إنشاء المؤسسة، وتحدد نطاق عملها، وعملياتها من حيث المخرجات والمجتمع الذي تخدمه. ومن اجل أن تستفيد المؤسسة من الرسالة لابد أن تعكس الرسالة واقعا ملموسا لأصحاب المصالح، وتستطيع المؤسسة بعد تطوير رسالتها ان تقوم بصياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لها. وعند صياغة رسالة المؤسسة لابد من مراعاة النقاط التالية (الشويخ، 2007):

أ- تعطي وصفا دقيقا لماهية المؤسسة. (من نحن؟).

ب- تبين الغرض من وجودها (ما هي النتيجة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها؟).

ج- كيفية تحقيق الغرض (كيف نصل إلى النتيجة؟).

د- الفئات التي تخدمها المؤسسة (لمن نقدم الخدمة؟).

هـ- لماذا نفعل كل ذلك (ما هي القيم والمبادئ التي تدفعنا لفعل هذا؟).

و- أن تكون محددة بشكل يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ز- أن تكون عامة مما يوفر للمؤسسة التوسع بنشاطاتها دون الرجوع إلى إعادة صياغة رسالة المؤسسة.

ح- ومن أجل صياغة رسالة المؤسسة لابد من تحديد الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ووصف الوسائل الأساسية المتبعة لتحقيق الغرض المراد.

3- **الاتفاق على القيم المؤسسية:** وتعتبر القيم هي المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة ويمارسونها في أعمالهم. وتعتبر القيمة هامة جدا إذ تمكن من خلق نظام يجعل الموظفين خاضعين لهذا النظام. كما تجعل الزبائن يتوقعون تجسيد هذه القيم من خلال التعامل مع المؤسسة. وقد تكون القيم عامة أو خاصة، كما يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة (الشويخ، 2007). وفي حال توفر القيم فإنها ستكون (الغالبي، وإدريس، 2009):

أ- مرجعية لتصرفات العاملين ودستورا أخلاقيا يسترشدون به.

ب- تعزز بناء ثقافة المؤسسة وتعطي انعكاسا صادقا لما تؤمن به الإدارة العليا.

ج- تمثل صيغة مشتركة ولائحة لتحمل المسؤوليات والواجبات.

د- تعزز رؤية المؤسسة وتشكل مرجعا أساسيا للرسالة والأهداف الاستراتيجية والعملياتية.

هـ- تتصف القيم بالديمومة، ولا يمكن المساومة عليها تحت أي ظرف من الظروف.

المرحلة الثالثة: تحليل الوضع القائم للمؤسسة

وهو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي، ويقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي (سليطين، 2007). ويتم التحليل الاستراتيجي بعد أن تحدد المؤسسة رؤيتها ورسالتها، وتقر القيم الواجب الالتزام بها في إطار المؤسسة، حيث يمثل ذلك قاعدة أساسية للانطلاق والنظر في وضع المؤسسة القائم، ويمثل تحليل

الموقف جانبا من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة (الغالبي، وإدريس، 2009)، ويقصد بالبيئة المحيطة بالمؤسسة إجمالي القوى المؤثرة في المؤسسة حاليا، أو المتوقعة مستقبلا (الشويخ، 2007). وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات وهي (سليطين، 2007):

- المستوى الأول: ويتضمن تحليل عوامل البيئة العامة.
- المستوى الثاني: ويتضمن تحليل عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط).
- المستوى الثالث: ويتضمن تحليل عوامل البيئة الداخلية.

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جدا، لما تقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أ- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.

ب- يجعل التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يجب معالجتها.

ج- يجعل التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة الاستراتيجيين على علم ووعي دائم بالفرص المتاحة أمام المؤسسة، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب أن يتم التعامل معها بجدية، ومواجهتها.

وفي هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي يتم تحليل البيئة على المستويات التي تم ذكرها أعلاه، سواء كانت عوامل بيئة عامة، أو عوامل البيئة الخاصة والتي تتعلق بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة، أو بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، وسيتم التعرض لهذه العناصر بالتفصيل.

تقسيمات البيئة

أولا: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

ويقصد به العوامل التي تؤثر في المؤسسة ككل، وتقع خارج حدود المؤسسة، ونطاق رقابة وسيطرة إدارة المؤسسة عليها، وتشمل كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والسكانية. كما تشمل كذلك متغيرات البيئة الطبيعية مثل تغيرات المناخ، والموارد الطبيعية المتاحة لكل دولة. ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب مثل، تحديد فرص الاستمرار والنمو، ودرجة الحرية والاستقلال التي تمارسها إدارة المؤسسة، والتنظيم الإداري، والسياسات، والتطبيقات الإدارية.

ويأتي أثر البيئة الخارجية في الفرص التي يجب استغلالها واحسان التعامل معها، حيث أنها مجموعة من الظروف المواتية، ومن واجب المؤسسة التركيز عليها. والتهديدات أو المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهي مجموعة من الظروف غير المواتية ولكن المؤسسة لا تملك التأثير عليها، وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تعمل ما في جهدها لمواجهة هذه التحديات والمخاطر (سليطين، 2007).

ثانيا: تحليل عوامل البيئة الخاصة:

ويقصد به أن لكل مؤسسة نشاط متخصصة فيه، مثل النشاط الزراعي، والنشاط الصحي، والنشاط التعليمي، والنشاط الأمني، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة)، في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وقد قام Michel Porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل، ويركز هذا النموذج على العوامل الخمس التي تشكل أسس المنافسة داخل إطار نشاط أي مؤسسة، والعوامل المؤثرة هي:

1- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.

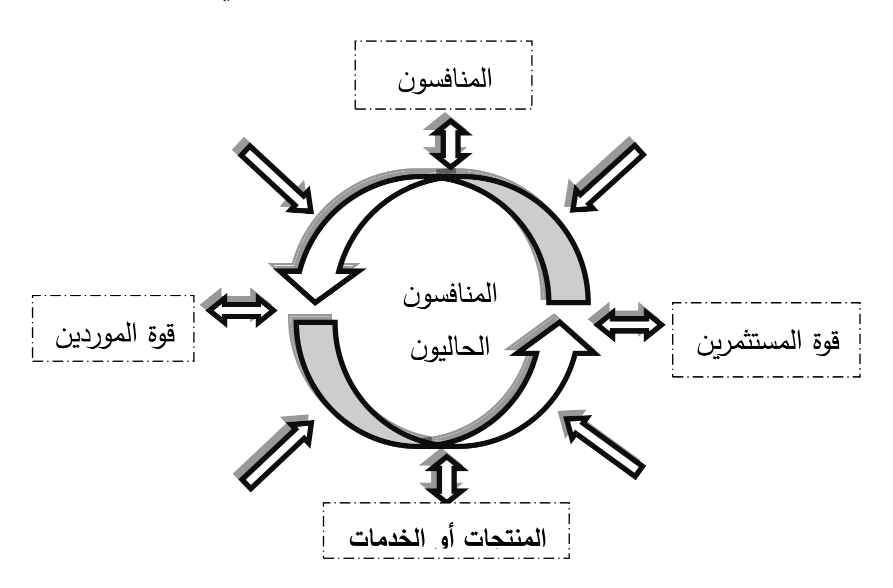
2- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

3- قوة المساومة عند الموردين.

4- قوة المساومة عند المستفيدين.

5- درجة المساومة بين المؤسسات العامة في إطار النشاط الواحد.

الشكل رقم (7) نموذج Porter للعوامل الخمسة المؤثرة في أداء المؤسسة



وبالرغم من أن النموذج الاصلي لم يذكر سوى خمس قوى، إلا أن هناك قوة سادسة لم تذكر وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين، وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المؤسسة (سليطين، 2007). وفي حال المؤسسات العامة فيمكن النظر بطريقة أخرى إلى القوى الخمس، حيث تتركز مهمة المؤسسة العامة حول تقديم الخدمة الأفضل للمواطن، والمحافظة على أعلى درجة رضا عنده.

ثالثا: تحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة:

ويركز هذا التحليل على العوامل التي يمكن تتحكم بها إدارة المؤسسة إلى حد كبير، وتمثل بصفة رئيسية الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتمثل الطاقات والامكانات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، سواء كانت مادية أو انسانية، أو مالية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية فيها، وتأخذ الأشكال التالية (سليطين، 2007):

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد لديها على المهام الوظيفية المخلتفة، كما تتم عملية التفويض وتوزيع سلطة اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود بين مكونات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
2- الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يؤمن بها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وتوجه هذه الثقافة قرارات وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء، وقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا للانجاز وتحسين العمل، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير.
3- الموارد المتاحة، وتمثل الموارد المتاحة في المؤسسة المزيج من الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والأنظمة الإدارية المختلفة، والقرارات الصادرة من قبل متخذ القرار في المؤسسة، إضافة للوصف الوظيفي، ودليل الإجراءات الإدارية، ووصف المهام الدقيق لكل قسم أو إدارة من مكونات المؤسسة.

ويأخذ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة شكلين هما (الشويخ، 2007):

أ- نقاط القوة (Strength – S): التي يجب الاعتماد عليها بشكل أساسي.

ب- نقاط الضعف (Weakness – W): التي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

إلا أن اهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في العديد من النقاط وهي على النحو التالي (الشويخ، 2007):

1- المساهمة في تقييم القدرات والامكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

2-توضيح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس إطار العمل.

3-بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعمها في المستقبل.

4-بيان وتحديد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

5-ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص، والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

وعليه فإنه من الصعوبة بمكان الفصل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وبين العوامل الخاصة، والعوامل العامة، فكثيرا ما تخترق العوامل البيئية العامة العوامل البيئية الخاصة، وعليه فإن البيئة الخارجية تؤثر بشكل مباشر على البيئة الداخلية للمؤسسة. ويعتبر تحليل SWOT القائم على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات، بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمؤسسة. وفيما يلي شرح مبسط لتحليل SWOT.

التحليل الاستراتيجي الكلي SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة المؤسسة ويهدف إلى تحديد نقاط القوة , Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities للمؤسسة،

والتهديدات Threats التي تواجه المؤسسة في المستقبل، وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة. ويعرف بالتحليل الشامل للمؤسسة حيث يشتمل على عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويمثل أحد العناصر المهمة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتطورة، كما أنه أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي (مرعي، 2010). ويشمل تحليل البيئة الداخلية تحليل العناصر الأساسية في المؤسسة وهي الهيكل التنظيمي الرئيسي للمؤسسة، والفلسفة والأنماط الإدارية والثقافية السائدة فيها، وهيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة، والنظم الإدارية والمعلوماتية، وأدوات وأساليب تقديم الخدمة للمواطن. أما تحليل البيئة الخارجية فيشمل القوى الإقتصادية، والقوى الاجتماعية والحضارية، والقوى التكنولوجية، ومجموع هذه القوى يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة العاملة.

جدول (6) مصفوفة التحليل الاستراتيجي

تقييم البيئة الخارجية والداخلية	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	تستخدم للاستفادة من الفرص المتاحة	تستخدم نقاط القوة لتقيل حجم تأثير التهديدات
نقاط الضعف	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات

المصدر : الشويخ، عاطف عبد الحميد، ص52

كما يمكن استخدام تحليل STEEP والذي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يركز التحليل على العوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل التربوية، والعوامل السياسية، وجميع هذه العوامل يجب اخذها بعين الاعتبار عندما تتم عملية التحليل الاستراتيجي، ومن الواضح ان أي عملية تحليل ناجحة يجب ألا تعتمد على عدد محدود

من العوامل، والطريقة الانجح هي أن تشمل عملية التحليل أكبر عدد ممكن من العوامل المؤثرة في بيئة المؤسسة.

التحليل الاستراتيجي STEEP

ويقصد به تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية وهي:

العوامل الاجتماعية	Social	S
العوامل الفنية	Technical	T
العوامل الاقتصادية	Economical	E
العوامل التربوية	Educational	E
العوامل السياسية	Political	P

كما يمكن أن يحتوي التحليل على عناصر أقل مثل: STEP وهي العوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية، والعوامل السياسية، وقد تأخذ العوامل شكلا آخر، لكن في المحصلة هو الاعتماد في التحليل على العديد من العناصر في البيئة الخارجية من أجل الوصول إلى دقة اعلى في عملية التحليل.

وخلاصة المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وجود قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة (السعيدي، د.ت).

المرحلة الرابعة: تطوير الاستراتيجيات وصياغة الأهداف

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد القضايا الرئيسية، سيأتي دور تحديد الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة. وهنا لابد من

التمييز بين نوعين من الأهداف، أهداف طويلة المدى ويطلق عليها غايات، وأهداف قصيرة المدى، وفيما يلي بيان بذلك (كورتل، 2013):

1- أهداف طويلة المدى (الغايات)، وتتصف بالعمومية والتركيز على النتيجة التي ترغب المؤسسة الوصول اليها، كما يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى وغير متداخلة فيها.

2- أهداف قصيرة المدى، وهي النتيجة المراد الوصول إليها على المدى القصير، وتساهم في تحقيق الغاية، وقابلة للقياس والتحقيق وواقعية ومضبوطة بعنصر الوقت.

ويأتي ما سبق من خلال إلهامات فردية، ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية، وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة. وتتلخص الخطوة الرابعة في تحديد الخطوط العريضة التي تبين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، أي الاستراتيجيات والأهداف الكبرى، والأهداف الخاصة التي يجب على المؤسسة أن تحققها في المرحلة القادمة ضمن استراتيجية شاملة للمؤسسة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة

بعد وضع الخطة على الورق، وتوثيقها بشكل نهائي بعد المراجعة من جهات الاختصاص، واعتمادها من الإدارة العليا للمؤسسة، اذ لن يكون أي فائدة للخطة إذا لم توافق الإدارة العليا عليها، ولم تأذن بالبدء في تنفيذها. ومن الحكمة معالجة الأخطاء أو نقاط الضعف في الخطة التي تتبين من خلال المناقشات أثناء فترة اعتمادها.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد البرامج والمشاريع التي تجسد في النهاية الخطة الإستراتيجية التي سيتم تنفيذها والتي ستحقق الأهداف المحددة فيها. وفيما يلي تعريف البرامج والمشاريع (كورتل، 2013):

1- البرنامج: هو مجموعة من المشاريع المترابطة، والتي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

2-المشروع: هو مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، ومن الممكن أن تمول على المدى القصير أثناء فترة البرنامج.

وبعد الانتهاء من إقرار الخطة واعتمادها، يتم البدء في تنفيذ الخطة والمتابعة والتأكد من سير العمل، وذلك من خلال مؤشرات العمل التي وضعت في الخطة. وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم شاملة للخطة الاستراتيجية في نهاية كل عام، والتأكد من أن العمل يسير حسب ما خطط له. ويتم تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى عدة أجزاء موزعة على سنوات الخطة، حيث توضع خطة السنة الأولى وتظهر فيها الاهداف قصيرة المدى التي يتم تحديدها، والتي تقود إلى الغايات والتي يمكن قياسها.

الشكل رقم (8) نماذج للخطط التنفيذية

1- نموذج للخطة التنفيذية للسنة الاولى

الغاية	الأهداف	البرامج/ المشاريع/ الأنشطة	مؤشرات الأداء	تاريخ الانتهاء	المسؤول	الموارد المطلوبة

2- نموذج خطة تنفيذية للسنة الاولى

الغاية (1): ....

الهدف ....

مؤشرات قياس الأداء

*...

*...

البرامج/ المشاريع/ الأنشطة	تاريخ التنفيذ		المسؤول	الموارد المطلوبة
	البدء	الانتهاء		

المصدر: الشويخ، عاطف عبد الحميد، ص58

المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم

تعتبر عملية المتابعة والتقييم من العناصر المهمة لنجاح عملية التخطيط سواء كان استراتييجيا او تشغيليا، سواء كان طويل المدى أو قصير المدى، وتتم عملية الرقابة الدائمة سواء قبل العمل، أو أثناء العمل، أو بعد إنجازه، وكشف الانحراف عن الخطة ومعالجة ذلك بشكل فوري. ويتم ذلك عبر اجتماعات لفرق العمل المكلفة بالاشراف على البرامج والمشاريع، واكتشاف الاخطاء ومعالجتها.

كما يجب على إدارة المؤسسة متابعة المتغيرات سواء كانت هذه المتغيرات داخل المؤسسة، أو خارج المؤسسة، والعمل على التلاؤم مع المتغيرات

الجارية. وتتكون عملية المتابعة والتقييم من الخطوات التالية (كورتل، 2013):

1- تحديد ما هو مطلوب قياسه.

2- وضع معايير الأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.

3- قياس الاداء الفعلي.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وتعتبر مرحلة المتابعة والتقييم من المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيحي وعنصرا هاما لنجاح الخطة الاستراتيجية، وكثيرا ما فشلت مؤسسات وضعت خططها الاستراتيجية ووضعت البرامج والمشاريع اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وكلفت موازنة المؤسسة المبالغ الكبيرة، إلا أن هذه الخطط فشلت بسبب عدم المتابعة والتقييم وغياب عنصر الرقابة في المؤسسة.

الشكل رقم (9)

خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي

تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف الاستراتيجية)

↓

تحليل الوضع القائم

- **تحليل البيئة الخارجية**
- **تحليل البيئة الداخلية**

↓

تطوير الاستراتيجيات وصياغة الأهداف

↓

تنفيذ الخطة

↓

المتابعة والتقييم

الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي

يتبادر إلى الذهن لدى الكثيرين الخلط بين التخطيط الإداري التقليدي المتعارف عليه، والتخطيط الإستراتيجي. فيتبين أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل. كما يجاري التخطيط بمفهومه العادي الواقع، وعلى عكس ذلك التخطيط الإستراتيجي، ويسعى التخطيط العادي إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، بينما يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، كما يقتصر دور التخطيط العادي على البيئة المحلية، بينما يمتد فعل التخطيط

الإستراتيجي إلى البيئة الدولية (عبيد، 2009). وبالرغم من أن الخطة التنفيذية هي جزء من الخطة الإستراتيجية، لا بل هي الوجه العملي والتطبيقي لها، أما الوجه الآخر وهو صياغة الإستراتيجية فإنه يتميز بعدة مميزات عن الخطة التنفيذية (الكرخي، 2009)، ويخلط بعض الناس بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ومن هنا لابد من بيان الفرق بين النوعين من التخطيط في النقاط التالية:

1- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي فيعمل على تشكيل المستقبل.
2- يجاري التخطيط العادي الواقع، بينما التخطيط الاستراتيجي لا يجار الواقع.
3- غالبا ما يسعى التخطيط العادي إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
4- يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية، بينما يمتد التخطيط الاستراتيجي ليشمل البيئة الدولية.

وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي ليس إعجازا أو إلهاما يقوم به فرد، أو مدير، أو خبير، وهو ليس تجربة اكتشاف أو اختراع، وإنما هو فلسفة وفكر وإيمان يترجم إلى خطوات ومراحل يشارك فيها المعنيون في المؤسسة أو القطاع او الوزارة من خلال خبرائهم وممثليهم لضمان تعبئة الطاقات والجهود وتوظيفها بالطرق الصحيحة، وفقا لرؤية محددة ووصولا لتحقيق الرسالة والأهداف المستقبلية المنشودة. ويوضح الشكل التالي الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (7) الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي

م	التخطيط التقليدي (تشغيلي)	التخطيط الإستراتيجي
1	أقصر زمنيا	أطول زمنيا
2	يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن) عمل الأشياء	يهتم بنوعية التحقق (إن طال المدى) عمل الأشياء بطريقة صحيحة
3	تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية	مبنى على رؤية مستقبلية للمؤسسة / متكامل
4	تخطيط في حدود الموارد المتاحة	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
5	يعتمد على رد فعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي	يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي
6	يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية	يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عمليا
7	يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية	يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة
8	العاملون على سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية	العاملون في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة
9	نادر الالتفاف إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري/ يركز على الكفاءة	يهدف إلى دفع المؤسسة قدما إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة/ يركز على الفاعلية
10	ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية
11	أحادي التوجه	يعتمد على التعاون والعمل الدؤوب
12	يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية	يعتمد على الرؤية النوعية
13	موجه نحو الكفاءة	موجه نحو الفاعلية
14	يحتوي على الكيفية والآليات لتحقيق تلك الأماني والأهداف.	يخص الأماني والأهداف وما تريد المؤسسة تحقيقه.
15	يتحدث عن أفعال واقعية يجب أن تنجز.	يتحدث عن تنبؤات مستقبلية
16	تقع مسؤولية التنفيذ على جميع أطراف العملية التشغيلية ومكوناتها، وتختلف عناصرها من مؤسسة لأخرى.	مسؤليتها تقع على عاتق مجموعة من الخبراء

م	التخطيط التقليدي (تشغيلي)	التخطيط الإستراتيجي
17	تختلف مهارات منفذي الخطة، حيث تتطلب الكفاءة في العمل، والحماس في التنفيذ، والإصرار على تنفيذ المهام.	منهجية صياغة الإستراتيجية في الغالب متشابهة
18	تستغرق عمليات التنفيذ فترة طويلة تغطي فترة الخطة التي تصل إلى 5 سنوات فأكثر.	مهارات معدي صياغة الإستراتيجية تضم القدرة على التحليل والتنبؤ.
19		يستغرق اعداد الصياغة فترة لا تزيد عن سنة كالمعتاد

المصدر: عبيد، عصام محمد، والسعيدي، أحمد، ص19

مفهوم القرار والقرار الإستراتيجي

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة في المؤسسة، ويشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح العمل أو فشله، ومن أجل توضيح المسألة فإن ذلك يتطلب بيان المصطلحات التالية (مساعدة، 2013):

1- القرار ويمثل الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة.

2- اتخاذ القرار ويعني قيام جهة مسؤولة باعتماد بديل واحد من عدة بدائل مطروحة.

3- صناعة القرار ويشير ذلك إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار.

تعريف القرار: يمكن تعريف القرار بأنه اختيار بديل من بين بدائل متاحة لحل مشكلة ناتجة عن عالم متغير، ويمثل هذا جوهر النشاط الإداري في المؤسسات العامة (مساعدة، 2013).

تعريف القرار الإستراتيجي: هو قرار استثنائي يتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية بحيث أن أي خطأ يحدث فيها قد يعرض المؤسسة إلى مخاطر كثيرة (مساعدة، 2013).

خصائص القرارات الإستراتيجية في القطاع العام

تختلف خصائص القرارات الإستراتيجية وفقا لاختلاف مستويات الأنشطة الاسترتيجية، وهي على ثلاث مستويات كما يلي (الضمور، 2008):

1- مستوى المؤسسة

ويحتوي هذا المستوى على مجلس الإدارة والإدارة العليا والمسؤولين عن الأداء المالي، وتحقيق الأهداف غير المالية في المؤسسة. وتحاول الإدارة العليا استغلال الإمكانات والقدرات المتميزة للمؤسسة من خلال تطوير الخطط طويلة الأجل، وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال. لذلك فإن القرارات على مستوى المؤسسة تتصف عادة بأنها ذات مخاطر وذات تكلفة وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل قرارات سياسة التوزيع، ومصادر التمويل طويلة الأجل، وأولويات النمو.

2- مستوى وحدة العمل

ويشمل هذا المستوى مدراء وحدات العمل داخل المؤسسة، والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف واستراتيجيات على مستوى وحدات العمل المختلفة، لذلك فإن قرارات هذا المستوى تتصف بالتكلفة والمخاطرة الأقل ولكنها أكثر اهتماما بالربح مقارنة مع القرارات التي تكون على مستوى المؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المؤسسة، وفئات السوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع.

3- مستوى الوظيفة

ويشمل هذا المستوى مدراء المنتج، والمنطقة الجغرافية، والنواحي التشغيلية داخل المؤسسة، ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأجل في نواحي الانتاج والعمليات والبحث والتطوير والتمويل والمحاسبة والتسويق والعلاقات الانسانية وفقا للخطط الإستراتيجية للمؤسسة. لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي تتصف بأنها ذات نواح تشغيلية وقصيرة الأجل وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادها على الموارد المتوفرة والنشاطات الاعتيادية للمؤسسة.

وتتصف القرارات الإستراتيجية بثلاث خصائص هي (أبو جزر، 2012):

1- **الندرة:** حيث أن القرارات الإستراتيجية غير معتادة أي ليس لها سوابق، وقد تكون أنها تتخذ لأول مرة حسب المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة.
2- **الترابط المنطقي والأهمية البالغة:** حيث تحتاج القرارات من هذا النوع إلى موارد مادية مهمة وتتطلب التزاما قويا من الناس على جميع المستويات.
3- **التوجيه:** حيث تشكل القرارات الإستراتيجية مرجعا لقرارات أقل مستوى ولأفعال مستقبلية عبر المؤسسة.

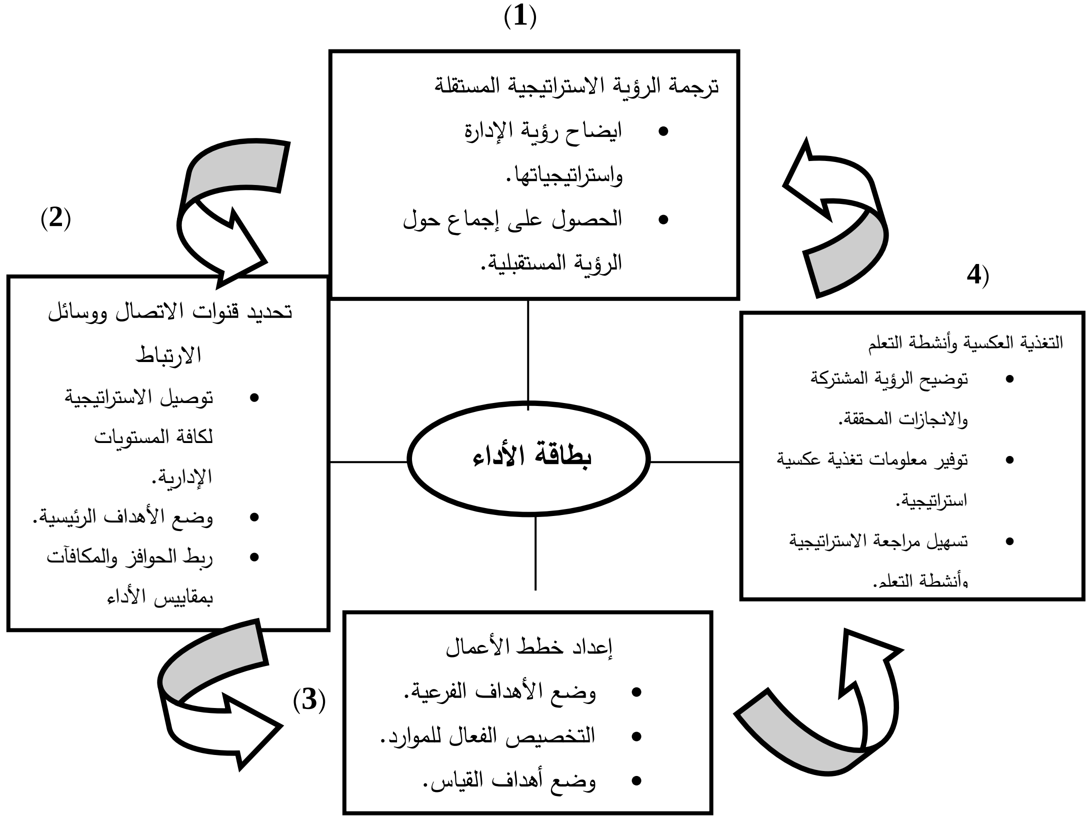
وتهتم المؤسسات بشكل عام بموضوع القرارات الاستراتيجية، حيث يمكن للمؤسسة أن تعيش عمرها بقرارات تشغيلية، إلا أنها قد تعيش يوما واحدا بقرار استراتيجي، وتبقى مهمة القرارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة العليا، ولذلك لابد من أن يحظى القرار الاستراتيجي باهتمام كبير سواء من الادارة العليا للمؤسسة أو من قبل العاملين فيها ومتخذي القرار.

بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى أنها اداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية، حيث أوصت دراسة (Kaplan and Norton)، بأنه لا يجب النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجرد وسيلة متعددة الجوانب لتقويم الأداء، بل كحجر الأساس لنظام جديد للإدارة الاستراتيجية، وأنها تمثل وسيلة لتحقيق عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتكون من اربعة عمليات، وهي ترجمة رؤية المنظمة، والتوصيل والارتباط، وتخطيط الأعمال، والتغذية الراجعة والتعليم (الرفاتي، 2011)، حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من ترتيب عملياتها والتركيز على المؤسسة ككل عند تطبيق الاستراتيجية طويلة الأمد، وبدون بطاقة الأداء المتوازن لا تستطيع الكثير من المؤسسات ان تحقق التناسق بين الرؤية اللازمة لكي تستمر في تقديم خدماتها للمواطنين بنجاح وبجودة مناسبة.

ونظرا لعدم قدرة الطرق التقليدية تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك بسبب التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتفي بالغرض المطلوب، وسد الفجوة بين المقاييس التقليدية واستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط أعمال وأنشطة المؤسسة المطلوبة والتي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الاداء، والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع على المستوى الأعلى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبهذا تكون هذه المقاييس عنصر ربط بين الأهداف والخطط والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط (عوض، 2009)، ويمكن توضيح العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي التي سبق ذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومراحل التخطيط الاستراتيجي



Resource: Kaplan, Robert S., and Noton, David P., p4

العلاقة بين رؤية واستراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

تسعى المؤسسات دوما إلى بيان وتوضيح رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان، ويطلق على هذا البيان أو الوثيقة رؤية أو رسالة المؤسسة، حيث يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة والعريضة والتي يتراوح مداها عادة ما بين (10 – 30) عاماً، ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المؤسسة وامكاناتها وظروفها القائمة (أبو قمر، 2009). وتحقق بطاقة الأداء المتوازن في هذا المجال التوازن بين مصالح الفئات المختلفة في

المؤسسة، والتوازن في استخدام مؤشرات وقياسات المهارات والعمليات ومتطلبات الزبائن مما يؤدي في النهاية إلى أداء مالي عال، وتعتبر تطبيقيا واقعيا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية المؤسسة المستقبلية ويشترك فيها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء (الرفاتي، 2011).

إن مصممي بطاقة الاداء المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذجا واقعيا يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشترك فيها الجميع وتساهم في نفس الوقت في تعزيز الأداء. وكذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تقدم دوما تركيزا جديدا للمشاكل التي تظهر، وكيف ينعكس هذا التركيز الجديد على الهيئة المستقبلية للأداء. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعتمد كدافع وحافز لإجراء تغيرات سلوكية رئيسية وهامة في المؤسسة لكي تبقى المؤسسة بحالة جيدة وفي وضع تنافسي مقبول (إدريس، والغالبي، 2009).

العلاقة بين رسالة المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

تعبر رسالة المؤسسة عن سبب وجود المؤسسة، ولا تصف ناتج المؤسسة أو الزبائن فقط، بل تحتوي على روح المؤسسة. ويفترض ألا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة منعزلة عن استراتيجيات المؤسسة ونظامها الإداري، بل يفترض أن تكون مدخلا يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية.

إن هذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات رسالة المؤسسة، وطبيعة مفردات الممارسة الإدارية من قبل الموظفين كافة. وفي اعلان المؤسسة رسالتها يجب عليها أن تترجم رسالتها لاحقا على شكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار محاور بطاقة الأداء المتوازن. ويسهل هذا الأمر على المؤسسة معرفة الفجوة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذه التوجهات إلى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة. وفي حال تبني المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن دون تحديد

رسالة واضحة للمؤسسة، وقد تنجح ادارة المؤسسة في أن تحدد بقياسات ومؤشرات مالية وغير مالية طبيعة أدائها لكن سيبقى الأمر معزولاً عن إمكانية تراكم التطور وإيجاد القيمة بحيث يساهم الاداء كتجربة سابقة في فتح آفاق مستقبلية للعمل وفق رسالة واضحة محددة.

العلاقة بين قيم المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن

وتمثل القيم حقيقة جوهرية هامة في حياة المؤسسة، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة العمل في المؤسسة. وتعرف القيم أنها إلتزامات ومعطيات أساسية تسعى المؤسسة لها، كما أنها تمثل معتقدات لها قيمة أساسية للملتزمين بها وبمضامينها، وبالتالي فهي ترشد السلوك إلى ما هو مقبول أو مرفوض، أو ما هو صواب، أو ما خطأ. وتتسم القيم بالثبات النسبي قياسا إلى الاتجاهات (إدريس، والغالبي، 2009).

تمثل بطاقة الأداء المتوازن عرضا واقعيا لقيم المؤسسة ومراجعتها عبر الزمن، كما أن البطاقة توجد رصفا ومحاذاة لتأطير هذه القيم من أعلى المستويات التنظيمية إلى أدناها (إدريس، والغالبي، 2009).

كما يساهم التقييم الوارد في بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المجالات الأساسية التي تنطلق في إطارها قيم المؤسسة، وتساهم بطاقة الاداء المتوازن في استبعاد أساليب وطرق العمل التي تتناقض مع طبيعة القيم الأساسية للمؤسسة والعاملين فيها، ومن ناحية عملية فإن وجود قيم وترجمة لهذه القيم تمثل تجربة تعزز وتعطي فوائد كثيرة ومتميزة لكي تبقى قيم العمل التي تساهم وتعزز الأداء الكلي للمؤسسة، ولبطاقة الأداء المتوازن دور كبير في هذا الأمر خلال تدفق علاقات السبب والنتيجة الذي يساهم ويوجه المستويات المختلفة للمؤسسة، ويجعلها أكثر تجسيدا وارتباطا بواقع القيم التنظيمية والفردية التي ترى الإدارة ضرورة تبنيها (الرفاتي، 2011).

أولا: توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة للمؤسسة

لا يمكن الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن أصلا دون ذكر الأهداف، حيث أن المحاور الأربعة الواردة في البطاقة تحتاج إلى تحديد أهداف لها، وهذه الأهداف يفترض أن تأتي في سلم أولويات إدارة المؤسسة ومن ثم يتم ترجمتها بمؤشرات قياس دقيقة وصادقة وواقعية (إدريس، والغالبي، 2009). وتساعد هذه العملية في ربط الأهداف مع الاستراتيجية العامة بالأهداف الخاصة بقطاعات المؤسسة، وتشارك في هذه الخطوة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تقوم كل وحدة نشاط بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج قياس الأداء المتوازن الخاص بها، وتحقق هذه المقاييس الاستراتيجية الخاصة بالوحدة إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويجب أن تكون متفقة مع رؤية واستراتيجية وأهداف وحدة النشاط، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بجمع هذه المقاييس والأهداف من كافة وحدات النشاط وإقراره والاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء (عوض، 2009). وتعطي بطاقة الأداء المتوازن كافة المدراء طريقة معينة لضمان فهم جميع المستويات الإدارية لاستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى، وتطابق بين كل من الأهداف الاستراتيجية وأهداف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، ونجاح المؤسسة.

ثانيا: التخطيط

تساعد هذه العملية على تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية للمؤسسة، حيث تكون موارد المؤسسة محدودة، والتنافس بين البرامج المختلفة للمؤسسة شديدا على هذه الموارد، فيصعب تحقيق التكامل بين الاهداف الاسترتيجية للمؤسسة، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحديد الأهداف وتوزيع الموارد عليها، حيث يتم التركيز على تقييم النتائج المتحققة

في المجالات الأربعة للأداء وهي المحاور الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن (عوض، 2009).

ثالثا: التغذية العكسية والتعليم

يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن أحد عوامل التعليم، حيث أن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة، كما يبين مواطن الخلل وأسباب الخلل، ويعد ذلك من التغذية العكسية والتي تساهم في التقييم المستمر لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتعديل الخلل إن وجد.

ومن الملاحظ أن دور بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجي هو ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تتضمن كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيحية للمؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي امام المؤسسات الأخرى.

ولو تمت مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي مع أساليب القياس التقليدية مثل الموازنات سنلاحظ عجز الانظمة التقليدية عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن، ولو أمعنا النظر لوجدنا ان الموازنات لا تعتمد على رؤية المؤسسة ولم تقم بتوصيل الاستراتيجية والأهداف إلى أقسام المؤسسة، ولا تجزئ الأهداف طويلة الامد إلى مراحل زمنية عبر أهداف سنوية وتخصيصها لكل الأقسام حتى تصل إلى أهداف قصيرة المدى (أبو قمر، 2009).

علاقة تأثير المدخل المرجعي على بطاقة الأداء المتوازن "اسلوب المقارنة بالأفضل"

ويطلق عليه أيضا المقارنة المرجعية، وهي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، والتي اكتسبت خبرات في مجالات معينة

للعمل (بلاسكة، 2012). كما يمكن تعريفها بأنها عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء الوحدة الاقتصادية، مع ما يناظرها في الوحدات الاقتصادية الأخرى، او مع الوحدات الفرعية الأخرى ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها. ويمكن تعريفها بأنها مقارنة العمليات المتشابهة في الوحدات الاقتصادية لتحديد أفضل التطبيقات والتي على ضوئها سيتم وضع أهداف التحسينات وقياس التقدم في انجازها أما نتائج المقارنة المرجعية فقد تخدم كأهداف محتملة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن (الغبان، وحسين، 2009). وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الاستراتيجية كأداة للقيادة والإدارة، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي (بلاسكة، 2012). ويعتمد هذا المدخل على تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر في مبيعات الشركة مثل فاعلية ونشاط المنافسين واختلاف رغبات الزبائن، فيؤثر ذلك على محور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة المنافسين وأنشطتهم ونقاط القوة والضعف لديهم واتجاهات الاستهلاك والأسعار وأساليب التسويق، وخدمات ما بعد البيع وتقييم احتياجات ورغبات المستفيدين (أبو قمر، 2009). وعليه فإنه يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة للوصول لأفضل الطرق للقيام بعمل معين من خلال المقارنة مع الوحدات والأقسام المشابهة في المؤسسات الأخرى، وذلك بهدف الوصول لأفضل طرق الانجاز.

خطوات المقارنة المرجعية

تتضمن المقارنة المرجعية تحديد افضل التطبيقات الموجودة في بيئة الأعمال المنافسة ومقارنتها مع أداء الوحدات الموجودة في المؤسسة، لتلك التطبيقات بهدف تحقيق التحسينات اللازمة، وفيما يلي الخطوات التي يتم تطبيق المقارنة المرجعية من خلالها (الغبان، وحسين، 2009):

1- الدراسة الداخلية والتحليل التمهيدي، وتشمل عملية تحديد المناطق والأنشطة الداخلية التي تتطلب إجراء المقارنة المرجعية عليها.
2- الحصول على التزام طويل المدى من قبل الإدارة العليا في الوحدة ودعمها الكامل للفريق المسؤول عن القيام بعملية المقارنة المرجعية.
3- تحديد الجهات التي تتم المقارنة المرجعية معها، حيث تشمل هذه العملية الوحدات والأقسام والأجزاء داخل المؤسسة المطلوب اجراء المقارنة عليها.
4- جمع المعلومات وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها، وذلك في حال كون المقارنة المرجعية تتم بأسلوب متعاون بين الطرفين، وترتبط هذه المعلومات بالعمليات الداخلية، والمنتجات، والوظائف، والاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة.

أنواع المقارنة المرجعية

تنقسم المقارنة المرجعية إلى مقارنة داخلية، ومقارنة خارجية، وتنقسم المقارنة الخارجية إلى عدة أقسام أخرى، وفيما يلي بيان ذلك (بلاسكة، 2012):

أولا: المقارنة المرجعية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسات الكبيرة والتي بها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة معينة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة، كما يمكن أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات أو خدمات داخل ذات المؤسسة.

ثانيا: المقارنة المرجعية الخارجية: وهي التي تتم بين مؤسسة وأخرى مماثلة لها أو غير مماثلة لها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد الأنشطة، أو خدمة مقدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة بين مؤسسة ونظيرتها في دولة أخرى ذات أداء مميز، وتتخذ المقارنة المرجعية الخارجية عددا من الوجوه وهي على النحو التالي:

1- **المقارنة المرجعية التنافسية،** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مقارنة المنتجات، والخدمات، والتكنولوجيا، والأفراد، والجودة، والتسعير، وبقية المجالات التي تؤثر على الأداء.
2- **المقارنة المرجعية الوظيفية،** وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعمليات، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل الموارد البشرية، أو التدريب، بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال، أو في مجال مختلف، كأن تتم المقارنة بين استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.
3- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية،** وتستخدم المقارنة المرجعية عندما تبحث المؤسسات عن تحسين أدائها بشكل كامل من خلال دراسة الاستراتيجيات بعيدة المدى، والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في مجال عملها، ويمكن أن تشمل الجوانب المهمة مثل الخدمات المقدمة للجمهور من المؤسسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة، ويتسم هذا النوع من المقارنة بالصعوبة في التنفيذ، وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى يتم تحقيق الاهداف المرجوة.

ومن اجل الوصول إلى تحسين الأداء في المؤسسة العامة وإحراز التقدم والتحسن المستمر، في الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل المؤسسات العامة، لابد من استخدام مقاييس حديثة لقياس أداء هذه المؤسسات، ويمكن تحقيق التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية، وذلك من أجل الوصول إلى أداء أفضل.

الخريطة الاستراتيجية

تعرف الخريطة الاستراتيجية بأنها بناء منطقي ذو اتجاهين يوضح وظائف المؤسسة والأهداف الاستراتيجية لها، حيث تظهر الأهداف المالية كأهداف نهائية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والزبائن، والعمليات بتنظيم الأعمال ويؤكد على أهمية ربط الاستراتيجية بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وأشار (Kaplan and Norton) إلى أهمية توسيع هيكل الخريطة الاستراتيجية ليستوعب الأصول غير الملموسة، وبصفة خاصة الموارد البشرية، والتي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات. كما يمكن تعريفها بأنها أداة ربط وتأطير للمواقع والأبعاد ومسارات العمل المستهدفة تساعد بوصف عملي ودقيق للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، في حين تمكن المحاور والقياسات الواردة في بطاقة التقييم المتوازن مؤشرات عملية ممكنة وواضحة لمختلف جوانب الاستراتيجية وفي أطر ومؤشرات محددة مترابطة تصب باتجاه تحقيق النتائج المستهدفة. وأخيرا فإن المؤسسة تركز على الاستراتيجية لتعطي الدلالة والأسلوب الإداري الملائم والمساعد على التنفيذ الفعال للاستراتيجية (إدريس، والغالبي، 2009). وعليه فإن الخريطة الاستراتيجية تمثل بداية صحيحة وواضحة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة وتركز على وصف دقيق وفعال لمختلف مكونات استراتيجية المؤسسة. كما أن الخريطة الاستراتيجية باعتبارها أداة وصف لاستراتيجية المؤسسة، وتحدد المسار الاستراتيجي، فإن الخريطة الاستراتيجية تقوم على المبادئ التالية (إدريس، والغالبي، 2009):

1- الموازنة بين مجموعة من القوى المتعارضة داخل المؤسسة، فعملية الاستثمار في الأصول الملموسة في الأمد البعيد تتعارض مع خفض التكاليف لتحقيق أداء مالي في الأجل القصير.

2- تقوم الاستراتيجية على اقتراح قيم مختلفة للزبائن، والهدف هو تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا الزبون، ويتحقق رضا الزبون من خلال العديد من الافتراضات، مثل أقل الأسعار، أو أرقى المنتجات، أو افضل الحلول، وكل واحدة من الافتراضات السابقة تحتاج إلى تركيز استراتيجي يختلف يفترض ان يؤخذ في الخريطة الاستراتيجية.

3- تتم صناعة القيمة عبر العمليات الداخلية للمؤسسة، فالمحور المالي، ومحور الزبائن في الخريطة الاستراتيجية يصف المحصلات النهائية المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة، وبالأخص صناعة القيمة، في حين أن محور التعلم والنمو والعمليات الداخلية يفترض أن تقود أنشطة الاستراتيحية وتنفيذها، وتساهم فاعلية هذه الأنشطة في صناعة قيمة حقيقية من خلال النقاط التالية:

أ- إدارة العمليات: والمتضمنة إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن.

ب- إدارة علاقات المتعاملين: والمتضمنة إدامة الاتصال والعلاقة مع المتعاملين.

ج- الإبداع: ويتضمن تطوير المنتجات، والخدمات، وعمليات جديدة.

د- الجوانب التنظيمية والإجتماعية: وتتضمن التوافق بين التوقعات التنظيمية والاجتماعية وبناء مجتمعات قوية.

4- تتكون الاستراتيتيجة من قضايا مترابطة متممة أساسية، حيث أن مختلف الانشطة في محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو يفترض أن ينظر إليها في إطار تكاملي، ويفترض موازنتها بشكل دقيق ومقبول لكي تتحقق النتائج المطلوبة من الاستراتيجية المعتمدة، وهذا ما يفترض أن تقوم به الخريطة الاستراتيجية.

5- تحدد عملية المحاذاة والرصف الاستراتيجي قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمأخوذة في إطار

الخريطة الاستراتيجية يفترض أن يفرز محور التعلم والنمو باعتبار ان الاصول غير الملموسة لها دور كبير في تعزيز جوانب الأداء وتنفيذ الاستراتيجة، فالأصول غير الملموسة يمكن وضعها في إطار المجاميع التالية:

أ- رأس المال البشري، ويشمل المعرفة، والمهارة، والموهبة، والقدرة التأهيلية للموظفين.

ب- راس المال المعلوماتي، ويشمل قواعد البيانات، ونظم المعلومات، وشبكات الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات.

ج- رأس المال التنظيمي، ويشمل الثقافة، والقيادة، والهيكل التنظيمي، وإدارة المعرفة، ودليل الاجراءات.

6- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد القيمة بطريقة غير مباشرة، حيث أن الأصول غير الملموسة من قبل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثير مباشر على المحصلات المالية من قبل زيادة الإيرادات وخفض التكلفة. فتحسين المحصلات المالية من خلال الأصول غير الملموسة يتأتى من خلال علاقة السبب والنتيجة، فمثلا تدريب الموظفين على تطبيقات Six Sigma أو إدارة الجودة الشاملة، سيؤثر بطريقة مباشرة على تحسين العلميات النوعية، مما ينعكس إيجابا على تطوير ولاء العاملين.

7- تعمل الخريطة الاستراتيجية على تطوير أطر ومحيط توليد القيمة، حيث أن توليد القيمة وتشكيلها كأصل غير ملموس يعتمد على قدرة المؤسسة لرصف ومحاذاة هذا الأصل غير الملموس مع استراتيجية المؤسسة.

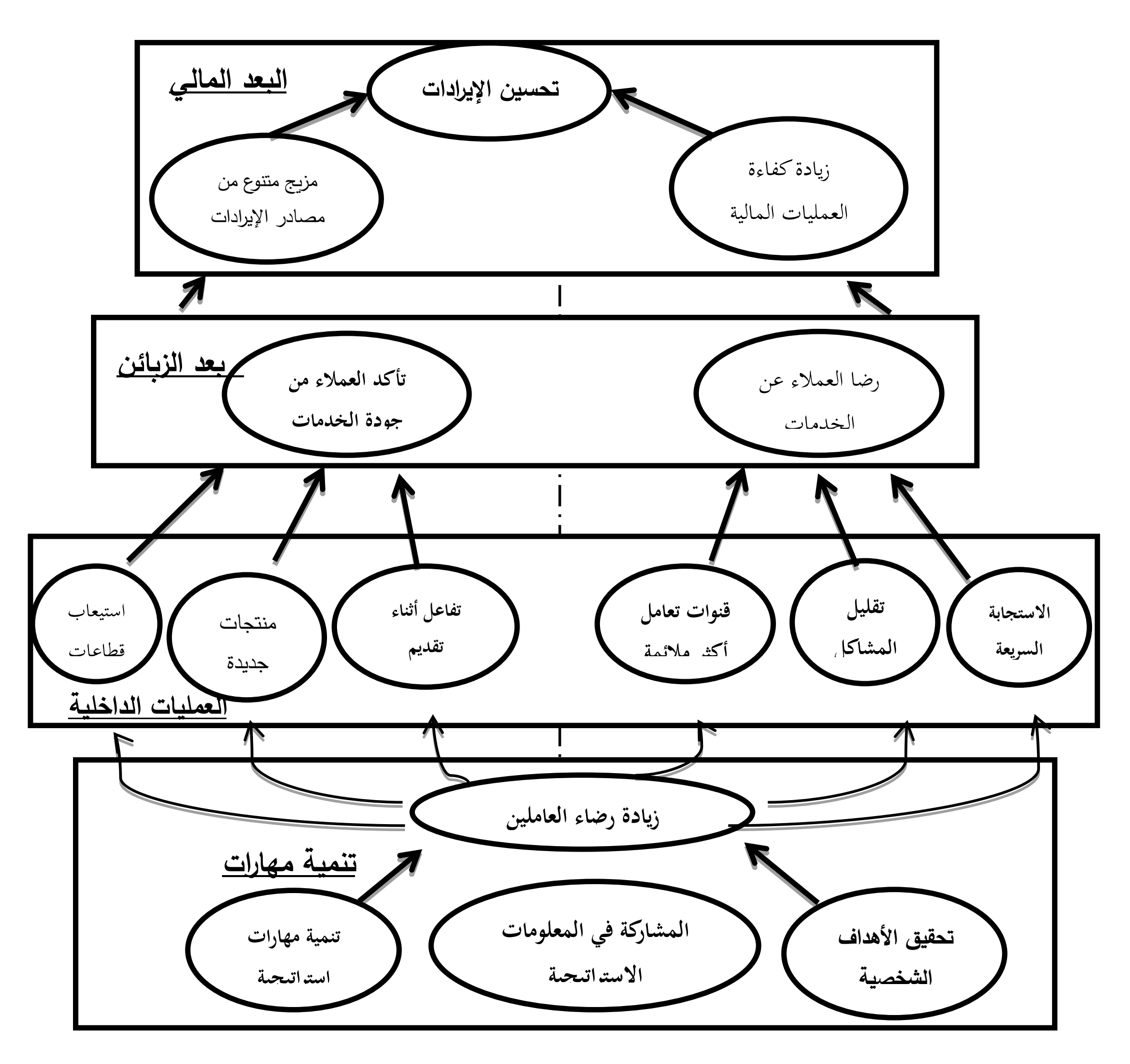
8- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد القيمة الكامنة، حيث أن هذه القيمة وتشكيلها رغم وجودها في إطار السوق إلا أنها تعمل على توليد قيمة حقيقية من خلال تجسيدها في مختلف جوانب العمل، فمثلا العمليات الداخلية مثل التصميم والانتاج والتسليم تعتبر متطلبا ضروريا

لتحويل القيمة الكامنة في إطار الموجودات غير الملموسة إلى قيمة حقيقية ملموسة.

9- تعمل الخريطة الاستراتيجية على توليد قيمة بحد ذاتها، لكن القيمة لا يمكن فصلها عن الإطار التنظيمي واستراتيجية الأعمال. والقيمة الناتجة عن الأصول غير الملموسة تظهر بوضوح وترتقي عندما يتم توليفها بفاعلية مع الأصول الأخرى الملموسة وغير الملموسة.

وهكذا بدأت الخريطة الاستراتيجية الخروج من الدور الثانوي إلى مركز الصدارة في وصف كيف تقوم المؤسسة بخلق القيم باستخدام الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما توفر إطار يمكن من خلاله اتخاذ القرارات الإدارية ذات الشأن. وعليه فإن الخريطة الاستراتيجية يحتاجها كل مدير سواء كان يعمل في مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة، بل أصبحت ضرورة من ضرورات العمل اليوم.

الشكل رقم (11) الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الرفاتي، عادل جواد، ص45

مقاييس بديلة عن بطاقة الاداء المتوازن

وبالرغم من أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمقياس من مقاييس الأداء المعاصرة، والتي تركز على عدة محاور في عملية قياس الأداء فإنه من الضروري ألا يتم الاعتماد على مقياس واحد فقط، وعدم الركون إلى نموذج معين بل يتم التوجه نحو المواءمة بين نموذجين من النماذج ليدعم الواقع في المؤسسة التي يتم قياس أدائها. ومن المقاييس التي يمكن اللجوء إلى تطبيقها:

إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من تعارض المفكرين في تعريف الجودة الشاملة، حيث عرفها (Bester Field) على أنها فلسفة شاملة، ومجموعة مبادئ موجهة لإجراء التحسينات المستمرة في المؤسسة باستعمال الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين العمليات داخل المؤسسة والتي تتجاوز حاجات الزبون الآن وفي المستقبل. كما تم تعريفها بأنها التأكيد الذي يشمل المؤسسة كلها من المجتمع إلى الزبون، وتؤكد إلتزام الإدارة بوجود تحسين موجه مستمر في كل أنحاء المؤسسة الذي يؤدي إلى التميز في جوانب المنتجات والخدمة المهمة للزبون (عوجة، 2010).

كما تم تعريفها بأنها فلسفة تتبناها المؤسسة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات، وتحسين الأداء، وكذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي رغبات، وحاجات المستهلك (عبد الحليم، 2012).

وفي تعريف آخر هي مدخل إداري يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع أفرارد المؤسسة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون، وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المؤسسة (شطة، 2015).

ومن خلال دراسة التعريفات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة فيمكن القول بأنها مفهوم يسعى لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للمواطن على المدى البعيد، وتحقيق تطلعات المواطن نحو المؤسسة، مع إيجاد التكامل بين كافة وظائف المؤسسة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يمكن تحقيق الفوائد التالية (عوجة، 2010):

1- تحسين الانتاجية لزيادة الكفاءة التشغيلية.

2- تغيير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد.

3- تحسين الخدمات المقدمة من أجل كسب رضا الزبون.

4- تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات.

5- خفض التكاليف من خلال تقليص ضياع المخزون، وتقليص الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية في المؤسسة.

ومن خلال تحقيق الفوائد السابقة، يمكن الوصول إلى رضا الزبون، وهو المستفيد من الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة، وفي رضا الزبون يكون هناك تحقيق برامج الحكومة، والتي تنفذها من خلال المؤسسات العامة، كما أن في تطبيق هذه المفاهيم الإدارية تتخلص المؤسسات العامة من البيروقراطية، وإهدار الوقت أحيانا أثناء تقديم الخدمات للمواطنين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ التي لابد من التركيز عليها من أجل نقل المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في المبادئ التالية (عوجة، 2010):

1- **إلتزام الإدارة العليا،** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ينبني أساسا على قرار صادر من الإدارة العليا، والتزامها به، ولا يكفي أن تكون مهمة الإدارة العليا فقط هو توفير الموازنات اللازمة، ولكن لابد أن تقوم كذلك بتطوير ونشر رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة، كما يتطلب الامر من الإدارة العليا التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

2- **التخطيط الاستراتيجي،** ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية رئيسة تحدد كفاءة العمليات، كما يحتوي التخطيط الاستراتيجي على تعقيدات استراتيجية متعددة لأنه يقوم بتحديد الاسبقيات التنافسية للمؤسسة فيما يتعلق بقدرة العمليات والمرونة. ويتمكن التخطيط الاستراتيجي من مساعدة المؤسسة على إنجاز استراتيجية التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة. كما يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة لديها ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

3- **التركيز على الزبون،** يعتبر الزبون هو محور اهتمام المؤسسة، وهو الحافز لها لتطوير خدماتها، ومن خلال تبني إدارة الجودة الشاملة تبحث المؤسسة عن الفرص التي تميزها من بين غيرها من المؤسسات العاملة في نفس الإطار، ولذلك تركز المؤسسة على تطوير خدماتها والاهتمام بجمهورها من خلال البرامج المختلفة.

4- **التحسين المستمر،** وهي فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور، وتشمل الأفراد، والمعدات، والعمليات، وتهدف كذلك إلى تحقيق التفوق والتميز بشكل مستمر، ولا تأخذ عملية التحسين الشكل الوقتي بل هي عملية مستمرة، ولا يصح التراجع عنها تحت أي ظرف من الظروف. وتشمل

عملية التحسين الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة، وتعزيز القيمة للزبون، وتخفيض العيوب.

5- **تدريب وتعليم العاملين**، ويعد تدريب وتعليم العاملين في المؤسسة مبدأ أساسيا لإدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل أفضل الطرق لتحسين الخدمات من خلال تدريب الأفراد، وتشمل عملية التدريب للأفراد تأهيلهم بالمهارات السلوكية، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحقيق الأمان في عملية التطبيق من أجل تنفيذ البرامج بشكل جيد، وتحقق عملية التدريب التقليل من الأخطاء الانتاجية، وزيادة الانتاجية، وتحسين الجودة باستمرار، وتقليل معدل دوران العمل لدى العاملين، والتقليل من الحوادث أثناء العمل، والاستجابة السريعة للتغيير.

6- **الأجور والحوافز**، ويعد هذا النظام من أكثر الأنظمة انسجاما وتناغما مع إدارة الجودة الشاملة، التي تتطلب المرونة الكافية لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال اكتساب المهارات وتشكيل الفرق والقدرة على تحديد النواحي والمجالات لتطبيق برامج الجودة الشاملة، وتحسينها والقدرة على حل المشاكل واقتراح وتحديد أفضل الأدوات الإحصائية لحاجة المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تعترف بالانجازات التي يحققها الأفراد والتي تخدم المصلحة العامة، وينعكس هذا الاعتراف بشكل كامل على كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الانماط السلوكية الإيجابية التي ترغب المؤسسة على بقائها بشكل دائم. ويلعب هذا المحور دورا هاما في تعزيز ثقة الموظف بمؤسسته وبنفسه، مما يؤثر إيجابا على تحسين الأداء في تقديم الخدمة المقدمة للمواطن.

ومن خلال مراجعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبين تشابه كثير من المكونات مع مكونات بطاقة الأداء المتوازن، مما يرشح إدارة الجودة الشاملة

لأن تكون بديلا أو مساندا لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة العامة.

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح حديثا توجه العديد من المؤسسات إلى الدمج بين بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر ومشاركة الزبون، إضافة إلى الجهود المشتركة في لا مركزية القرار من خلال تمكينها وتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية وزيادة التعاون وتنفيذ استراتيجية تتناسب وتنسجم مع منهج بطاقة الأداء المتوازن، فضلا عن ذلك فإن العملية القائمة على المقاييس تعد بوصفها عنصرا رئيسيا في نظام الإدارة الاستراتيجي والتي تؤدي إلى تحسين الأداء ومن ثم تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سليمة.

وقد أدت المنافسة العالمية بالمؤسسات إلى تعزيز أدائها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، جنبا إلى جنب مع نظم تقييم الأداء الإداري والتي تستعمل مقاييس العمليات التشغيلية. ونظرا لأن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة تتفقان على التحسين المستمر لأداء المؤسسة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مفاهيم أساسية كإدارة الجودة الشاملة لأنها تضمن تعريف الزبون، والجودة، والتحسين المستمر ومقاييس معينة تعتمد على الإدارة والتغذية المرتدة.

ويؤكد (Hoque) على أن هناك علاقة بين الاستراتيجية ونظم الرقابة الإدارية وإن توافقهما مهم للأداء، والجدول التالي يوضح كيف أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تسهم في فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة.

جدول (8) العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	مقاييس الأداء المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة	النشاطات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة
بعد رضا الزبون	- استطلاع رضا الزبون - معدل اكتساب الزبائن - الاحتفاظ بالزبون - عدد شكاوى الزبائن - ضمان كلفة الإصلاح	- العلاقة مع الزبائن
البعد المالي	- نسبة الحصة السوقية من الصناعة - كلفة الجودة نسبة من المبيعات - العائد على الاستثمار - الحصة السوقية - نمو المبيعات	- العلاقة مع الزبون - المقارنة المرجعية - تحسين العمليات الداخلية والإبداع والتصنيع
بعد النمو والتعليم	- استطلاع رضا العامل - قدرات العاملين - مستوى الانفاق على تطويرهم وتدريبهم - درجة اللامركزية في حاكمية المؤسسة	- تدريب العاملين - الانفتاح بأقل ثقافة بيروقراطية وتمكين العاملين
بعد العمليات الداخلية	- استطلاع آراء العاملين - رضا العاملين - استعمال التقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسين - استطلاع رضا المجهز - معدل الاحتفاظ بالمجهز - كفاءة العمل مقارنة بالمنافسين - نسبة التلف أو إعادة العمل - الاختلافات في كفاءة العمل والمواد - نسبة الشحنات بسبب انخفاض الجودة - الاستثمار في تكنولوجيا عالية - تقديم نظام إدارة جيد مثل JIT	- الالتزام التنفيذي والمقدرة الإدارية - العلاقة مع المجهز - برامج السيطرة على الجودة (ثقافة العيوب الصفرية) - تحسين العمليات الداخلية والإبداع في التصنيع

وتشترك بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية (عوجة، 2010):

1- تستند كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة إلى القياس.

2- يركزان على تحسين الأداء.

3- تتجهان نحو التغيرات والأنشطة.

4- تستندان على المبادئ والتعلم والتغذية العكسية.

5- يعتمد النجاح طويل الأمد على إدارة قرار تحسين الاداء.

6- يركز كل منهما على نتائج السبب والنتيجة.

وبالرغم من أنهما يشتركان فيما سبق من عناصر، إلا أنهما يختلفان في النقاط التالية:

جدول (9) نقاط الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

م	بطاقة الأداء المتوازن	إدارة الجودة الشاملة
1	ينظر إليها كأداة إدارة أستراتيجية ونظام لقياس الأداء.	ينظر إليها كفلسفة إدارية ومجموعة من الأدوات.
2	تهتم بالتركيز على الأداء المالي على اعتباره المنظور الذي يقيس الأداء الكلي للمؤسسة.	تهتم بالتركيز على الزبون وهو من منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.
3	تأخذ بعين الاعتبار رضا العامل في البحث عن التحسين المستمر.	لا تأخذ بعين الاعتبار رضا العامل في البحث عن التحسين المستمر.
4	لا تتطلب الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا عند التنفيذ وانما فهم عمليات عوامل النجاح الحرجة.	تحتاج إلى التزام الإدارة العليا والأفراد في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

المصدر: عوجة، أزهار مراد، ص66

صيغ وأشكال العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

تأخذ العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة أشكالا متعددة والتي هي على النحو التالي:

أولا: بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس لدعم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس عامة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عبر عوامل النجاح الحرجة. ومن خلال وضع نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يشجع العاملين في المؤسسة على تبني التحسين المستمر حيث يمكن للمؤسسة أن توجه انشطتها نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن أن يكون هناك تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة لديها ثقافة وقيم تنظيمية واضحة ونظام معلومات متطور تتحقق فيه شروط التوازن بين محاور بطاقة الأداء المتوازن (عوجة، 2010).

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن والايزو

طبقت الشعبة البلاستيكية الآسيوية الإيزو وبطاقة الأداء المتوازن، إذ قدمت مدخلا جديدا لإدارة الأداء من أجل تقوية الاتصالات ومراقبة تطبيق الاستراتيجية، واستند المدخل إلى تقنيات الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، وقدمت شهادة ISO من أجل ملاءمة مقاييس الجودة الرسمية للسوق المحلية والمحافظة على الزبائن. حيث أظهرت ال ISO فضلا عن رضا الزبون، الأهداف المالية التي تظهر على بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالعمليات الداخلية من خلال وضع الأيزو في المسار الصحيح. وتعد هذه العملية مهمة لكل من نظام بطاقة الأداء المتوازن وال ISO لكونها تقدم أساسا جيدا لتطوير الاتصال الثنائي بين مختلف المستويات وتتطابق مزايا الأيزو مع مزايا بطاقة الأداء المتوازن في كل من العاملين، والعمليات، والزبائن، والتمويل، ويمكن

توضيح العلاقة بين الاجزاء الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المعتمدة لشهادة الأيزو من خلال الجدول التالي:

جدول (10) العلاقة بين الأجزاء الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المعتمدة للأيزو

م	بطاقة الأداء المتوازن	ISO 9001 – 2000
1	الرؤية الاستراتيجية	سياسة الجودة أهداف الجودة
2	بعد الزبائن	تركيز الزبون العملية المرتبطة بالزبون رضا الزبون
3	بعد العمليات الداخلية	متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة تحقيق المنتج المتابعة والقياس
4	بعد النمو والتعليم	ادارة الموارد البشرية
5	البعد المالي	عدم وجود مقياس مخصص
6	بعد المسؤولية الاجتماعية	عدم وجود مقياس مخصص

المصدر: عوجة، أزهار مراد، ص69

ومن خلال ما سبق، فيمكن الاستفادة من مكونات بطاقة الأداء المتوازن في أطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن الاعتماد على أي من الاسلوبين في تقييم أداء المؤسسة. ويمكن تدعيم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما بدت تسعى إليه العديد من المؤسسات اليوم.

الفصل السادس:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح.
- مكونات بطاقة الأداء المتوازن.
- البعد المالي.
- بعد المواطن.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد النمو والتعليم.
- بعد المسؤولية الاجتماعية.
- ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة.
- عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن.
- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاداري في مؤسسات القطاع العام.

عندما تقوم المؤسسة العامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها في حقيقة الأمر تنشئ نظاما جديدا يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات البعد المالي بجانب الأبعاد الأخرى، ويعتمد على المعايير المالية إضافة للمعايير الأخرى ليحقق التوازن بين النوعين من المعايير. وفي هذا الفصل سيتم الحديث عن القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة، وشمل كذلك الأبعاد الأربعة التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب بعد المسؤولية الاجتماعية، وهي بعد وجد الباحث ضرورة إضافته إلى بقية الأبعاد. كما تعرض البحث في هذا الإطار إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى خطوات تطبيقه.

القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح

هناك العديد من القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح والتي يمكن عرضها على النحو التالي (أبو قمر، 2009):

1- تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام كافة العاملين بالمقاييس.

2- يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

3- يجب إدراك أن تحديد وفهم الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة العامة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية التي تم تحديدها وتعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة.

4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

6- يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم في المؤسسة العامة، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة للعمل الإداري.

7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أدنى إلى أعلى، ومن أعلى إلى أدنى للتنظيم داخل المؤسسة، وذلك لإدارك التغيرات الجارية باستمرار.

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ المؤسسة بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعليم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، ويمثل هذا دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضع كل مؤسسة ذات إستراتيجية طريقة لإنجاح خططها، وذلك من خلال خلق القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصلحة، وقد تم وضع العديد من المناهج من أجل الوصول لأفضل السبل لوصف وصقل الإستراتيجية لتعزيز خلق القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل من خلال الأبعاد التي تتكون منها البطاقة (الرفاتي، 2011)، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة، والمتصلة، والتي تعطي صورة شاملة

ومتكاملة عن كيفية أداء العمل وتقييمه بصورة مستمرة وبانتظام، وقد ترجم Kaplan and Norton وآخرون الرؤية والإستراتيجية إلى أربعة أبعاد، ويمكن إضافة أبعاد أخرى مثل البعد الإجتماعي (أبو جزر، 2012)، وسأعتمد في هذا الاطار خمسة أبعاد، وسيتم إطلاق مصطلح المسؤولية الإجتماعية على البعد الإجتماعي، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد.

أولا: البعد المالي

يعتبر البعد المالي هو البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي (أبو قمر، 2009)، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بمستوى التكاليف في مؤسسة أخرى وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، والقيمة الإقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

ويتساءل البعض هل ينبغي للمدراء أن ينظروا إلى العمل من منظور مالي فقط؟ وقد وجه الكثيرون إنتقاداتهم إلى المقاييس المالية وذلك بسبب عدم الكفاءة وتركيزها على الماضي، وعدم قدرتها على أن تعكس الأفعال المعاصرة لأيجاد القيمة.

ويذهب بعض النقاد إلى أبعد من ذلك في اعتراضهم على المقاييس المالية، حيث يرون بأن شروط المنافسة قد تغيرت وأن المقاييس التقليدية لا تعمل على تحسين رضا المستفيدين، ولا النوعية ولا حتى تحفيز العاملين، حيث أن الأداء المالي يعد هو نتيجة للنشاطات التشغيلية وإن النجاح المالي

يكون نتيجة منطقية للقيام بالأمور الأساسية وبشكل جيد، وبعبارة أخرى ينبغى على المؤسسة أن توقف الاعتماد على المقاييس المالية وحدها.

بالرغم من ذلك فإن التأكيد على عدم أهمية المقاييس المالية يعد أمرا غير صحيح، وذلك لأن نظام الرقابة المالية المصمم تصميما جيدا يمكن أن يعمل على تقوية برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدلا من العمل على إعاقتها. كما تلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل مكونات بطاقة تقييم الأداء المتوازن (إدريس، والغالبي، 2009).

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، وقد لخص Kaplan and Norton هذه المراحل في ثلاث رئيسية وهي (الشيشني، 2004):

1-مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات (الخدمات المقدمة للمواطن) والدخول لأسواق جديدة واجتذاب مستفيدين جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير الخدمات المقدمة وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم وتطويرها.

2-مرحلة الإستقرار: حيث تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الإستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الإقتصادية المضافة.

3-مرحلة النمو حيث ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة إضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

ويمكن للمؤسسات تحقيق استراتيجيتها من خلال الأساليب الرئيسية الثلاث وهي على النحو التالي (أبو قمر، 2009):

1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات، ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب مستفيدين جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الانتاج والخدمات وذلك من خلال التركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2- خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، ويقصد به تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ومحاولة خفض التكلفة المباشرة للمنتجات والخدمات، وكذلك تخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المؤسسة المختلفة.

3- استغلال الأصول، ويقصد به تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

ويؤكد (Kaplan and Norton) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول التالي كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية.

ويختلف البعد المالي في العمل الحكومي عنه في مؤسسات القطاع الخاص التقليدية، حيث تمثل أهداف القطاع الخاص بشكل عام وواضح البحث عن الربح، حيث تعمل المؤسسات على تحقيق هذا الهدف في بيئة تجارية صارمة. وللاعتبارات المالية دور مقيد في المؤسسات العامة، ويقاس النجاح في المؤسسات العامة بالفاعلية والكفاءة لمواجهة احتياجات الناخبين.

ولذلك فإن البعد المالي في الحكومة يركز على كفاءة التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد (Pollalis, 2004).

جدول رقم (11)

تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

	المرحلة	الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية		
		نمو الإيرادات ومزيج الخدمات	تحسين الإنتاجية	استغلال الأصول
إستراتيجية وحدة النشاط	النمو	-معدل نمو المبيعات في القطاع -نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة للزبائن الجدد		-نسبة راس المال المستثمر إلى المبيعات. -نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.
	الاستقرار	-النصيب من الزبائن المستهدفين. -نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة -ربحية الزبون وخط الإنتاج	-التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. -التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات).	-معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل) -معدلات العائد على رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية). -معدلات استغلال الأصول
	النضج	ربحية الزبون وخط الإنتاج نسبة الزبائن غير المربحين	-تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	-فترة الإسترداد -دورة التشغيل

وتعد النسب والمقاييس المالية من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعا، وأهمها استخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية سابقة فهي تعطي إجابات للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل (الأسطل، 2011).

وأخيرا لابد أن نشير هنا إلى أن التركيز على البعد المالي لوحده لا يكفي لعدة أسباب أهمها ما يلي (عوجة، 2010):

1- يعتبر وجود المستفيدين أمرا أساسيا لوجود المؤسسة، إذ لن تكون هناك مؤسسة إن لم يوجد المستفيدين.
2- تعتبر الخدمات المقدمة للمواطنين هي أساس وجود المؤسسة.
3- إن تفهم حاجات المواطنين الحاليين والمتوقعين ضروريا لاستمرار المؤسسة.
4- لذا فمن الأهمية بمكان معرفة ماذا يطلب المواطن من المؤسسة الآن، ومحددات شرائه مستقبلا من المؤسسة، لهذا يلزم البحث في بعد المواطن.

ومما سبق يتبين أنه لا يمكن إغفال البعد المالي في عملية تقييم الأداء، وكذلك لا يمكن إغفال الأبعاد الأخرى، وعليه فإن أي عملية تقييم ناجحة لا بد أن تشمل العديد من الأبعاد، وهذا ما يتوفر في بطاقة الأداء المتوازن.

ثانيا: بعد المواطن

يمثل بعد المواطن في المؤسسة العامة المستفيدين، حيث أن المؤسسة العامة تتعامل مع جمهور المواطنين، وهدف المؤسسة العامة هو تحقيق رضا المواطن الذي يعتبر محور عمل الحكومة. والمؤسسة التي لا تتابع طلبات المواطنين واقتراحاتهم وشكواهم هي مهددة بأن ينصرف المواطنون إلى مؤسسات أخرى تحقق رغباتهم (العمري، 2009)، ويعتبر هذا البعد المحرك الرئيسي للأداء حيث يختلف عن البيئة التجارية الصارمة، وبشكل عام فإن

مؤسسات القطاع العام لها دور يختلف، وربما أعظم من حيث تنظيم المسؤولية والتركيز بشكل أكبر مما يفعل القطاع الخاص (Pollalis, 2004). وفي حال عدم رضا المواطن عن الخدمات المقدمة إليه من الحكومة فإن ذلك يؤدي إلى فشل برامجها، وخسارتها في الانتخابات القادمة.

وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن من خلال إحتوائها على بعد المواطن بالاعتبار حاجات ومتطلبات المواطنين، والتي تركز على تلك الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيقا للأهداف الإستراتيجية (إدريس، والغالبي، 2009).

ولقد أظهرت الدراسات أن العمل مع مواطنين موالين وراضين يصبح أكثر نفعا مع الوقت، فولاء المواطن يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة للمواطنين، وتقليل التكلفة لخدمة المواطنين الجدد، وبنفس الوقت يكونون راغبين بدفع رسوم هذه الخدمات، وخدمات يثقون بها.

وقد تم اقتراح مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل وضع الأهداف وهي (عوجة، 2010):

1- ما هي الخدمات المستهدفة.
2- من هو المواطن المستهدف.
3- ما هي الخدمة التي ستجذب المواطن.
4- كيف تعمل المؤسسة على جذب المواطن.
5- ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة للاحتفاظ بالمواطن.

إن فهم احتياجات وتطلعات وتوقعات المواطنين جاءت عبر تطور تاريخي للخدمة العامة، من مفاهيم قديمة تنظر للمواطن كطرف في عملية تبادلية تنصب على قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بجودة محددة، دون فهم لرغبات وحاجات المواطن، وتجري عملية التبادل في إطار صفقات بين طرفين يكون أحدهما هو الغالب في حين يكون الطرف الآخر (المستفيد)، خاسرا في حالات عديدة.

جاء التطور اللاحق في في أن المؤسسة تنتج ما يمكن تسويقه بدلا من الرؤية القديمة، وهي تسويق ما يمكن إنتاجه. وبدأ الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفعلية للزبون، ومتطلبات السوق. وبعد الدراسات التي أجريت والأنشطة التي تمت حيث شملت أنشطة خاصة بالمستفيد والتسويق على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية أبعدت المؤسسة الملتزمة بها عن العديد من المشاكل والدعاوى المضرة بالسمعة والشهرة لهذه المؤسسات. وتحاول المؤسسات اليوم أن تطور أساليبها وآليات عملها التسويقي من أجل أن تكون قريبة من المستفيد، وذلك للوصول بالمستفيد لأن يكون مستفيدا دائما يتحقق من خلال هذه البرامج الولاء للمؤسسة والمنتج.

تنظر المؤسسات اليوم للمستفيدين باعتبارهم شركاء حقيقيون في النجاح ولهم دورهم المهم في قرارات المؤسسة، كما أن هؤلاء المستفيدين على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وما هو جيد من الخدمات المقدمة في الأسواق. فيما أصبح من واجب المؤسسة العامة أن نحو نفس النحو، وتعمل على تطوير علاقاتها مع المواطنين. وقد أصبح من الواضح أنه لا مبرر لوجود مؤسسة لا تقدم خدمة جيدة لمواطن يدفع نظير هذه الخدمات (إدريس، والغالبي، 2009).

وقد شملت بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقاييس التي تتعلق بالمستفيدين المستهدفين وهي على النحو التالي (أبو قمر، 2009):

1- رضا الفئة المستهدفة.
2- كسب ثقة المواطن.
3- تحول المواطن من تلقي الخدمات في القطاع الخاص إلى القطاع العام.
4- نصيب المؤسسة في قطاعات الخدمة المقدمة.
5- القيمة من وجهة نظر المستفيد، والتي تعتمد أساسا على اتباع المؤسسة لأسلوب تحليل أنشطتها بشكل دائم.

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للمستفيد، وما هي القيمة التي ترضيهم، ولماذا سيكون راغبا بالتوجه إلى هذه المؤسسة. ويقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم، وتطوير، ونمو المؤسسة، وبعد المسؤولية الإجتماعية ليصل في نهاية المطاف إلى نيل رضا المواطن، أو المستفيد في المؤسسة العامة (أبو قمر، 2009).

وقد بين (Kaplan and Norton) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون في المؤسسات المختلفة وهي على النحو التالي (عوض، 2009):

1- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة.

2- العلاقة مع الزبون أو المستفيد.

3- السمعة أو الشهرة.

ويتضمن جانب سمات وخصائص الخدمة دورها الوظيفي بالنسبة للمستفيد، مثل السعر، الجودة، التميز، الوقت الذي يتم تقديم الخدمة فيه، أما العلاقة مع للمستفيد فتتضمن نقل الخدمة، ومدى استجابة المؤسسة لمتطلبات المستفيد، أما جانب السمعة، والشهرة للمؤسسة فتتمثل في قدرة المؤسسة على التعريف بنفسها للمواطنين، وإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.

كما أن المستفيدين يميلون إلى الاهتمام بأربعة جوانب مهمة، هي الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة. أما بالنسبة إلى الوقت فإنه يمكن قياسه من وقت وصول الطلب إلى المؤسسة إلى وقت تسليم الخدمة إلى المواطن، أما مقاييس الجودة فتقيس مستوى الجودة، مستوى العيوب للمنتجات المقدمة كما يدركها ويقيمها المواطن. أما مقاييس الأداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة خدمات المؤسسة في خلق قيمة لمواطنيها، فضلا عن أن المؤسسات تقيس كلف العناصر الأخرى كالعمولة التي تدفعها الإدارة (عوجة، 2010). وعليه فإن مقاييس الأداء والخدمة تعتبر مهمة بالنسبة للمواطن، وعلى المؤسسة

العامة أن تضع في حسابها هذه المعايير، حيث أن بعض المؤسسات العامة تتفنن في إهدار وقت المواطنين، وتعتبر الخدمة التي تقدمها لهم منة منها عليهم، ويجب أن يرتكز في ذهن الموظف أنه جاء لخدمة المواطن، ولذلك عليه أن يقدم الخدمة بالأسلوب الأمثل، وبجودة عالية.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الزبائن (خلق قيمة للزبائن)، والبعد المالي (زيادة ثروة المساهمين)، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الإنحرافات وتطوير الأداء، والعمليات الداخلية لكسب رضا الزبون والمساهمين.

ويهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبون، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. كما أن الأداء الجيد لخدمات الزبائن ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للزبائن والمساهمين (أبو قمر، 2009).

كما أن بعد العمليات الداخلية يحاول الإجابة على الأسئلة التالية (عوجة، 2010):

1- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟

2- ما الذي يجب عمله داخليا لتحقيق احتياجات الزبائن؟

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من عمليات الأعمال التي لها تأثير على رضا الزبون، والتي بدورها تؤثر على زمن الإنتاج، ومهارات العاملين الإنتاجية. كما أن وضع الاهداف يتطلب مقاييس

تتأثر بأداء العاملين، ولهذا السبب فإن المدراء بحاجة إلى تحليل مقاييس زمن الإنتاج والجودة.

لذا فإن الهدف من بعد العمليات الداخلية هو التعامل مع الكفاءة والفاعلية والجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، ISO 9000, Six Sigma، كما يسهم في خفض تكلفة المواد الأولية، وتقليل العيوب في وقت التسليم.

ويتم ربط مجمل الأنشطة في المؤسسة من خلال وجود فرق متعددة الإختصاصات الداخلية، مثل البحث والتطوير، والانتاج، والتسويق، والموارد البشرية، والموارد المالية، تكون قادرة على تمثيل واقع عمل المؤسسة اليوم وتقديم حلول إبداعية متطورة للمشاكل المطروحة أو تطوير حالة المؤسسة من واقع قائم إلى مستقبل مرغوب فيه. وفي ضوء التطور الحاصل في العمليات الداخلية فقد تم تحديد مجموعة من المراحل لتطور عمليات المؤسسة تشكلت في مجموعة من المراحل وهي (إدريس، والغالبي، 2009):

1- مرحلة التركيز على التكاليف، والتي امتدت من عام 1776م حتى عام 1980م، وتم تقسيم هذه المرحلة بشكل أساسي إلى ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة المفاهيم الأولية: والتي تم التركيز فيها على التخصص في العمل والأجزاء القياسية.

ب- مرحلة الإدارة العلمية، والتي ركزت فيها العمليات الداخلية على كل من خرائط جانت ودراسات الحركة والوقت، وتحليل العمليات والتتابع.

ج- مرحلة الإنتاج الواسع، والتي تم التركيز فيها على خطوط التجميع، والنماذج الإحصائية، وكميات الطلب الإقتصادية، والبرمجة الخطية، وتخطيط الإحتياجات من المواد.

2- مرحلة التركيز على الجودة، والتي امتدت من عام 1980 حتى عام 1995 حيث تم التركيز فيها على مجموعة من مفاهيم العمليات مثل إدارة الجودة الشاملة، والتمكين، ونظام Kanbans، ونظام Just in time .

3- مرحلة التحول الجذري، والتي تمتد من عام 1995 حتى عام 2010 والتي يتم التركيز فيها على العولمة، والانترنت، وتخطيط موارد المؤسسة، والتعليم التنظيمي، ومعايير الجودة العالمية، وإدارة سلسلة التوريد، والتجارة الإلكترونية، والتصنيع السريع، والجدولة المحدودة.

ومن خلال مراجعة المرحلة الثانية، والثالثة لوحظ انتقال التركيز والاهتمام من المخرجات النهائية إلى العمليات والمراحل المؤدية إلى هذه المخرجات، مثل تحسين العمليات والمراحل نقلة نوعية مهمة في جعل العمليات والمراحل هي الموجه الأساسي لإستراتيجية المؤسسة.

وقد أشار (Smith) إلى أن هناك اربع موجات مهمة في الفكر الإداري تتابعت عبر فترات زمنية مختلفة مثلت تحسين العمليات ومراحل الإدارة وهي على النحو التالي (إدريس، والغالبي، 2009):

1- **إدارة الجودة الشاملة**، وتتمثل في مجموعة من النشاطات النظامية تعنى بالعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، وتهدف إلى الفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتنعكس بشكل أساسي على ارتقاء الخدمات ومستوى جودة هذه الخدمات لترضي الزبائن في الوقت والسعر المناسب.

2- **اعادة هندسة العمليات**، حيث ركزت بشكل كبير على تغيير تصميم جذري للعمليات، ولذلك أعطت منهجية متكاملة للتطوير، فهي تركز أولا على التحسين المستمر، والبدء بالتغيير من خلال رسم للعمليات يتسم بالكفاءة وأن يكون الأمثل، كما تعطي إجابات بتقليل المخاطر من خلال بناء فرق عبر وظائف المؤسسة المختلفة، وهذا يقلل من سلوكيات مقاومة التغيير والتطوير، وتعطي دورا جديدا لهذه الفرق لتساهم في الارتقاء دوما بنتائج العمل من خلال تحسين العمليات.

3- **التصميم التنظيمي الموجه بالعمليات**، وتركز هذه الموجة على الهيكل التنظيمي من خلال التركيز على العمليات. كما أن البناء والهيكل يفترض أن يتم ربطه بمراحل وإجراءات متكاملة أفقيا ورأسيا بحيث تشكل هذه الإجراءات منظورا موحدا للجميع سواء على مستوى الإدارة التنفيذية المسؤولة رأسيا في المؤسسة أو الإدارات الوظيفية الخاصة بالتطور والمشاريع. وبالتالي يصبح هناك إجراءات موحدة للقياس لمختلف أجزاء المؤسسة ومن خلال وجود فرق تقوم بالمحاذاة والرصف العالية بين الإدارة كقيادة للمؤسسة والعاملين في مختلف أجزائها.

4- **المنافسة المستندة على العمليات**، وتمثل هذه الموجة إقرارا كاملا بأن الأداء وتكامله على المستوى الإستراتيجي ينطلق من قاعدة عمليات ومراحل كفوءة وفاعلة. وهكذا يتم فحص جوانب الضعف في العمليات والمراحل التي لها تأثير على إستراتيجيات الأعمال ويتم كذلك فهم كيفية جعل العمليات والمراحل أكثر متانة وقوة لتعطي دفعا عاليا للمنافسة. كما أن العمليات والإجراءات تحسن مستوى الفرق وتطور عمليات إبداع جديدة لجعل المؤسسة أفضل في الإنجاز والأداء. وتتكامل مجمل هذه الجوانب لتعطي ربطا فاعلا بين الإبداع والإستراتيجية من خلال هذه العمليات التي يتم التركيز عليها والتفكير الدائم بتطويرها وتحسينها.

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

تنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات العامة التي تحدث القيمة للزبون إلى ثلاث دورات وهي على النحو التالي (عوض، 2009):

الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير (الإبداع) حيث يتم تحديد حجم منطقة السوق وفق هذه الدورة، التي تستوعب الخدمة المقدمة من المؤسسة، ونوعية المستفيدين منها ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

الدورة الثانية: وتسمى دورة الإنتاج (العمليات) حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة أو أسلوب الإنتاج أو طبيعة الخدمة المقدمة للزبون ثم تجهيز هذه المنتجات أو الخدمات، وتحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

وتشمل دورة العمليات مجموعة من الأنشطة الرئيسية كما ذكرها (Kaplan and Norton) على النحو التالي (عوجة، 2010):

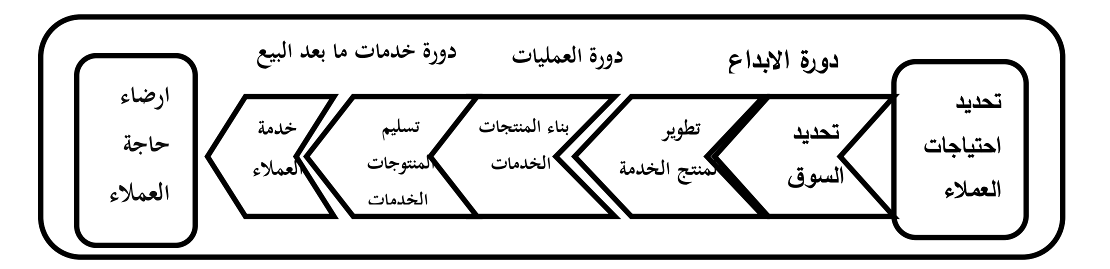
1- أستقبال شكاوى الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها.

2- معالجة العيوب والمردودات.

3- إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب).

4- المسؤولية الإجتماعية.

شكل رقم (12) بعد العمليات الداخلية – دورة الابداع



المصدر: الصغير، 2014، ص84

إن الإستجابة السريعة والكفؤة والواضحة تجعل من المؤسسات المبادرة وكأنها أقدر من غيرها في إتمام هذه الدورة وإعطاء دفعة عالية لرضا المستفيدين.

الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن بعد اتمام عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المؤسسة لتدريب الزبائن على استخدام المنتج المقدم لهم.

ومما سبق، يمكن القول بأن الدورات الثلاث السابقة بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة الذي تم توضيحه في بعد الزبائن. كما أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن.

ويمكن القول بأن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية ومجموعة المقاييس الفرعية المكونة له، يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاص أهمها على النحو التالي (عوجة، 2010):

1- كلما زاد مؤشر كفاءة دورة الإنتاج، كلما قل وقت الاستجابة لطلب الزبون، وأيضا قلت الانشطة التي لا تضفي قيمة.

2- كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.

3- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية، كلما زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وخفض تكاليف الإنتاج، ومقابلة حاجات الزبائن، وخفض مستويات المخزون.

مؤشرات العمليات الداخلية

نظرا لما تقوم به العمليات الداخلية من دور فاعل في تعزيز قدرة المؤسسة على الإنجاز للوصول إلى الأهداف، فإن تطوير مؤشرات بعد العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي، وأساليب الإنجاز والأداء، وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلا.

إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة بحيث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المؤسسة انجاز وتقديم الخدمات المتميزة في إطار الجودة أو إطار الأسعار والقدرة على المنافسة مع الآخرين. وفيما يلي مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء المؤسسات (إدريس، والغالبي، 2009).

جدول رقم (12): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

1	التسليم في الوقت المحدد	2	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
3	معدل دوران المخزون	4	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
5	التحسين المستمر	6	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
7	دقة التخطيط	8	**المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة**
9	زمن تقديم الخدمات الجديدة	10	وقت التعادل
11	نسبة المعيب	12	مشاركة المجتمع
13	سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن	14	تحسين وقت الدورة
15	**عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا**	16	تخفيض الضياعات

المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، ص233

ومن هنا تطورت العمليات الداخلية في المؤسسات العامة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وأصبحت متشعبة ومتشابكة، وهذا يتطلب تطوير مؤشرات ومقاييس متعددة، ومن هنا لابد من التركيز على أهم هذه المؤشرات بما يحقق رضا الزبائن، وتحقيق المردود المالي من جانب آخر. بل وأصبح من الضرورة بمكان تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج الواسع للاستفادة من إقتصاديات الحجم، وبين متطلبات الزبون الشخصية في العمليات الداخلية والتي أصبحت ضرورية للأداء الأمثل وتحقيق النجاح المستمر في المؤسسات العامة في البيئة المعاصرة.

رابعا: بعد النمو والتعليم

ويعتبر هذا البعد هو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن، ويجيب هذا البعد على السؤال الذي طرحه (Kaplan and Norton) وهو كيف يمكن الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ فإذا وضعت مقاييس الزبون، ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، فبالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية والتي تمكن المؤسسات من التنافس بنجاح من خلال بعد النمو والتعليم، كما أن قابلية المؤسسة على الإبداع والتحسن والتعليم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المؤسسة، ومن خلال قابلية المؤسسة طرح منتج جديد، او تقديم خدمة جديدة، وخلق قيمة للزبائن تستطيع المؤسسة أن تخترق الأسواق الجديدة وتزيد من ايراداتها، وتحديد البنية التحتية التي على المؤسسة إقامتها لخلق الأساس لنمو طويل الأجل وتساهم في تحقيق الأهداف الطموحة التي جاءت من المحاور الثلاث الأخرى (عوجة، 2010).

ويعد بعد النمو والتعليم ذا أهداف إستراتيجية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز هذا البعد على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة، كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لأجل طويل، كذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وكذلك كيفية استخدام التقنية الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات، والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وتحقيق رغبات الحكومة، أي كيف تستمر المؤسسة الحكومية في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها.

ويركز بعد النمو والتعليم على كيفية تكيف المؤسسة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة والتي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم خدمات جديدة، وخلق قيمة أكبر للزبائن،

وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث تتمكن المؤسسة من اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الربح، وهذا كله يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين (أبو قمر، 2009).

إن مجمل ما حصل من تغييرات جذرية وتطورات عميقة تطلبت من المؤسسة أن تكون مرنة ومعرفية وذكية تستطيع تقبل هذه التحولات الجذرية وتجسدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح، وأهم الاتجاهات الحديثة التي تتطلب من المؤسسة أن تغير وتطور من أساليبها الإدارية والتنظيمية بل وفلسفة نظرتها للعمل هي على النحو التالي:

1- الارتقاء بالزبائن والتكنولوجيا.
2- الإهتمام الكبير جدا برأس المال الفكري والمعرفي.
3- التركيز على بناء فرق العمل والهياكل التنظيمية المفلطحة والمرنة.
4- بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في المؤسسات العامة.
5- ظهور شبكات الاتصال المتطورة جدا.
6- تغيير مفاهيم إصدار الأوامر والرقابة على العمل.
7- تطلعات جديدة للقوى العاملة في المؤسسة.
8- الإهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
9- التركيز على السرعة والدقة في الإنجاز.

إن المؤسسة المتعلمة هي التي تطبق دائما أساليب حديثة ومتطورة، تستفيد من تجربتها وتجارب الآخرين ولها القدرة على نقل المعرفة إلى مختلف أجزاء النظام بسرعة وسهولة ومرونة عالية. حيث إن النمو والتعليم يمثل اليوم بعدا ذا أهمية كبيرة في المؤسسات العامة.

مؤشرات بعد النمو والتعليم

توجد العديد من المؤشرات في بعد النمو والتعليم، ولكل مؤسسة أن ترتكز على ما هو مهم وفعال بالنسبة لها، ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها

من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا في المؤسسة وفريق بطاقة الأداء المتوازن المشكل في المؤسسة. كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة لأخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة. وبشكل عام إذا أردنا إستعراض بعض المؤشرات في إطار بعد النمو والتعليم فيمكن أن نشير للمؤشرات التالية (إدريس، والغالبي، 2009):

جدول (13): مقاييس النمو والتعليم الأكثر شيوعا وإستخداما

1	رضا العاملين	2	وفرة البرامج التدريبية
3	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	4	تقييم دوافع السلامة الوظيفية
5	أفكار العاملين بخصوص تحسين العمل	6	تطوير القيادة
7	التغيب	8	تخطيط الاتصالات
9	فرص الترقيات الداخلية	10	انتاجية العاملين
11	مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	12	جودة بيئة العمل
13	إمكانية تناقل المهارات	14	التحفيز
15	عروض العمل المرفوضة	16	القيمة المضافة من كل عامل
17	حوادث السلامة	18	معدل تنوع العاملين
19	ساعات العمل	20	التمكين
21	رضا العاملين عن البرامج التدريبية	22	معدل الاتصالات الداخلية
23	نفقات التدريب	24	نسبة المعلومات الإستراتيجية
25	استغلال التدريب	26	تحقيق الأهداف الفردية
27	تكرار البرامج التدريبية الجديدة	28	نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب

المصدر: إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، ص250

خامسا: بعد المسؤولية الإجتماعية

هذا هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العديد من الكتاب اعتمد على أن مكونات بطاقة الأداء المتوازن هي فقط اربعة محاور، وقد عدلت بعض المؤسسات في المحاور الأربعة الأساسية التي ركز عليها Kaplan and Norton، والتي تشمل البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم، فبعض المؤسسات أضافت إلى هذه الأبعاد بعد الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف بعد المسؤولية الاجتماعية (إدريس، والغالبي، 2009)، ويعتبر بعد المسؤولية الإجتماعية أحد الأبعاد التي تدعم المصلحة العامة، وتمثل الإحساس، والشعور بالالتزام نحو المجتمع الخارجي، ولذلك وجد الباحث أنه من الضروري إضافة هذا البعد كبعد خامس من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن.

ولقد وجدت المؤسسات العامة لتساهم في تطوير المجتمع، والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية فقط، حيث توسع الدور الإجتماعي للمؤسسات العامة وفق تطور قدرات هذه المؤسسات، وبدا تأثيرها في مختلف نواحي الحياة، كما لم تعد عملية تحريك عجلة التنمية في الدولة مسؤولية وزارات الدولة فقط، بل تطلب ذلك تضافر جميع الاطراف، وتكاتفها لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة بدورها الاجتماعي، ولو بحد بسيط لوجدنا لهذه الأمور مردودا إيجابيا، وأثرا معنويا كبيرا في المجتمع، وكذلك على البنية التحية للدولة، ولهذا كان واجبا اجتماعيا على كل المؤسسات العاملة في الدولة المساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية، والتنويع في خدماتها المقدمة للمجتمع.

وتشكل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم الأبعاد التي ترتكز عليها القرارات الأخلاقية للمؤسسة العامة، خاصة وأن المؤسسة العامة تخدم قطاعا

عريضا من المجتمع الفلسطيني، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أهم ركائز القرارات الأخلاقية، وخدمة المجتمع.

تعريف المسؤولية الاجتماعية

ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية الفرد الذاتية عن الجماعة أمام نفسه وأمام الجماعة، وأمام الله، وهي الشعور بالواجب والقدرة على تحمله، والقيام به (صمادي، 2009).

كما يمكن تعريفها بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال وأقوال، واستعداده العقلي، والنفسي لتحمل ما يترتب عليه من نتائج (صمادي، 2009).

ويتضح من التعريفين السابقين انهما يقودان لتوجه المسؤولية الاجتماعية للفرد تجاه المجتمع. أما مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع فتأخذ الشكل التالي من التعريفات.

تعرف المسؤولية الاجتماعية كذلك بأنها المسؤولية الشاملة للمؤسسة، والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات، وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة، ومن خارجها (سعيد، والباوي، 2010).

كما يمكن تعريفها بأنها واجب على كل مؤسسة يقتضي العمل على تحقيق الأرباح الكافية لتغطية المصاريف المستقبلية المتعلقة بواجبات المؤسسة تجاه البيئة (عودة، 2008).

وقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم، وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد" (خامرة، 2007).

تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية

جاء تعريف كارول للمسؤولية الاجتماعية أكثر شمولا من بقية التعريفات الأخرى حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها :التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن (عودة، 2008)، وإزاء هذا التعريف فإن من واجب منظمات الأعمال، والمؤسسات العصرية أن تقوم بأربعة أشكال من المسؤولية يمكن توضيحها من خلال ما يعرف بهرم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، ويمثله الشكل التالي:

شكل رقم (13)

نموذج كارول لتحديد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الإنسانية أو التطوعية

ووفقا لما ورد في هرم المسؤولية الاجتماعية فإن على المؤسسة أن تقوم بأشكال أربعة من المسؤولية الاجتماعية، مرتبة على النحو التالي (عودة، 2008):

1- **المسؤوليات الاقتصادية:** والتي تمثل قيام المؤسسات بإنتاج سلع وخدمات يحتاجها المجتمع وتوفير سعرها بالمستوى الذي يرضي المجتمع والمستثمر معا وبما يحقق الاستمرارية للمؤسسة.
2- **المسؤوليات القانونية:** وتمثل مجموع التشريعات التي وضعت لحماية المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين والتي من الواجب أن تنصاع لها المؤسسات وتلتزم بها.

3- **المسؤولية الأخلاقية:** وتتمثل هذه في المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت بنص قانوني.

4- **المسؤولية الإنسانية أو التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة مباشرة مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها والتي تهدف للمحافظة على نوعية الحياة.

وتشير البحوث التجريبية إلى أن أعمال المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي على أداء المؤسسة المالي. كما أن الأهداف الاقتصادية، والأهداف الاجتماعية لا يوجد بينها تعارض، وإنما تكامل وترابط (Wheelen, 2008). وساستخدم نموذج كارول في قياس المسؤولية الاجتماعية في القطاع العام، في تقييم أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته إلى ثلاث حقائق رئيسية وهي (سعيد، والباوي، 2010):

1- **الحقيقة المعنوية:** وتهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين المؤسسة وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة ولا سيما مجتمع المؤسسة.

2- **الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** وتهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمؤسسة، وذلك من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، والغرامات، والمقاطعة الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي).

3- **الحقيقة الاقتصادية:** توصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المؤسسة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المؤسسة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم الناتج المالي على المدى البعيد. وتساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المؤسسة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة

أولا: مفهوم أصحاب المصلحة

يعتبر أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المؤسسة، مثل الزبائن، والمالكين، والعاملين داخل المؤسسة، كما تشمل الموردين والدائنين والاتحادات والشركات والمجتمع الذي من مصلحته نجاح المؤسسة في تقديم الخدمات المكلفة بها. كما تشمل هذه الشريحة الأشخاص أو الجماعات أو المؤسسات الذين من الممكن أن تؤثر في الموارد أو الخدمات، أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو من له مصلحة فيها، أو يتوقع منها شيئا ما (مقدم، 2011).

ومن هنا يمكن التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:

1- جهات لها رأس مال مستثمر في المؤسسة.

2- جهات لهم استثمار لا يأخذ شكل رأس المال، بل اهتمام ومصلحة في المؤسسة.

وعليه فإن الفئة الثانية هي التي تعتبر صاحب مصلحة في المؤسسات العامة، حيث لا يوجد استثمار في المؤسسات العامة وإنما هي خدمات تقدم.

ومما سبق يتضح أن أصحاب المصلحة في المؤسسات العامة هم:

1- الموظفون داخل المؤسسات العامة.

2- المواطنون الذين يستفيدون من خدمات هذه المؤسسات.

3- الحكومة التي تنفذ برامجها وسياساتها من خلال هذه المؤسسات.

4- الموردون الذين يوفرون حاجات هذه المؤسسات.

5- المجلس التشريعي الذي يتولى متابعة أداء الحكومة، ومن ثم متابعة أداء المؤسسات العامة التابعة لها.

وقد تختلف وجهات النظر فيما سبق، وإنما هي عملية اجتهادية حاول الباحث أن يصل إليها من خلال مراجعة العديد من المصادر والبحوث في هذا الشأن.

ثانيا: تحليل أصحاب المصالح المشتركة

ويقصد به تحديد وتقييم أصحاب المصالح المشتركة، ويمكن أن يتم تحليل أصحاب المصالح في المؤسسة من خلال الخطوات التالية (Wheelen, 2008):

1- تحديد أصحاب المصالح الأساسية، والذين لهم ارتباط مباشر بالمؤسسة ولهم تأثير على أنشطة المؤسسة وتشمل الزبائن والموظفين والموردين وحملة الأسهم والدائنين.

2- تحديد أصحاب المصالح الثانوية، وهم أولئك الذين لهم علاقة غير مباشرة بالمؤسسة والذين يتأثرون بأنشطة المؤسسة ويشمل ذلك المؤسسات غير الحكومية، والمجتمعات المحلية، والنقابات العمالية، والمنافسين والحكومات.

3- تقدير أثر كل مجموعة من أصحاب المصالح من الناحية العملية لأي قرار استراتيجي.

ثالثا: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء المؤسسي للمنظمة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي (مقدم، 2011):

1- **الممانعة أو عدم التبني:** وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالح هذه المؤسسة، والذي يتمحور حول تعظيم الربح، أو العوائد الأخرى.

2- **الدفاعية:** وتعني القيام بدور اجتماعي محدد جدا يتطابق مع ما تفرضه القوانين على المؤسسة، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات بالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3- **التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الاسترتيجية خطوة متقدمة نحو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية، من خلال تبني الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية بالإضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

4- **المبادرة التطوعية:** تأخذ إدارة المؤسسة في هذه الحالة زمام المبادة في الأنشطة الاجتماعية، وذلك بتلبية الكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء وبما يتناسب مع المواقف المختلفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة، على أن تنسجم القرارات المتخذة مع تطلعات المجتمع ومصلحته.

وبناء على ما سبق فيمكن تصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة "بأنها المسؤولية الشاملة للمؤسسة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات، وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها (سعيد، والباوي، 2010)". ومن باب أولى فيرى الباحث بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة العامة آكد من المسؤؤلية الاجتماعية لمؤسسة الأعمال، حيث أن رسالة المؤسسة العامة هي خدمة المواطن، وتنفيذ سياسات الدولة.

الجدول رقم (14): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين
		احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي.
		استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع وبالبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	حماية المستهلك من المواد الضارة
		حماية الأطفال صحيا وثقافيا
	حماية البيئة	منع التلوث بشتى أنواعه
		صيانة الموارد وتنميتها
		التخلص من المنتجات بعد استهلاكها
	السلامة والعدالة	التقليل من إصابات العمل
		تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن
		منع التمييز على أساس الجنس أو الدين
		توظيف المعاقين
الاجتماعي	المعايير الاخلاقية والقيم الاجتماعية	مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف
		مراعاة حقوق الانسان
		احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك
	نوعية الحياة	نوعية المنتجات والخدمة المقدمة
		المساهمة في تقديم الحاجات الاساسية للمجتمع

المصدر: خامرة، الطاهر، ص85

وتعمل المسؤولية الاجتماعية على تعزيز الجوانب التالية في المجمتع (الغالبي، وإدريس، 2009):

1- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور الانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.
2- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.
3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
4- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف والتوعية الاجتماعية سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات.
5- تساهم في تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع، وبذلك حصول مردودات إيجابية لها وللعاملين فيها.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني في مساهمة مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال بشكل كبير في تمويل مشاريع لخدمة المجتمع الفلسطيني، وقد عززت الظروف الصعبة التي يحياها الشعب الفلسطيني بعد المسؤولية الاجتماعية، حيث تلتزم مؤسسات المجتمع المدني بدورها الفاعل في خدمة المواطن، والمجتمع الفلسطيني، ففي عام 2014 عملت مجموعة الاتصالات الفلسطينية على تنفيذ العديد من البرامج التي تناسب احتياجات المجتمع الفلسطيني في الاطار التنموي والإنساني، حيث بلغ اجمالي الانفاق على جوانب المسؤولية الاجتماعية 4,786,000 دولار (مجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2013)، أما بنك القدس فقد بلغ إجمالي إنفاقه على المسؤولية الاجتماعية 123,666 دولار (بنك القدس، 2013)، وبلغ ما أنفقه البنك الاسلامي العربي على المسؤولية الاجتماعية 312,220 دولار (البنك الاسلامي العربي، 2012)، مع العلم أن هذه المبالغ تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة، وكثير من هذه المؤسسات لا يدفع الضريبة إلى غزة مستغلا مشكلة الانقسام بين قطاع غزة والضفة الغربية.

الأصول الفكرية وبطاقة الأداء المتوازن

يمكن تعريف الأصول الفكرية بأنها مجموع المهارات، والمعارف اتي يمتلكها الأفراد العاملون والتي يمكن تأجيرها لأرباب العمل (هندة، 2016)، كما يمكن تعريفها بأنها قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة، والمعلومات، والخصائص الفكرية، والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، والتي تعد الموارد الرئيسية لاقتصاد اليوم (بوقلقول، 2009).

وقد عرفها Edvinsson بأنها الاصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالاضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، الامر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها، وتقييمها، إلا أن هذه الاصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة (عزيز، 2015).

ومما سبق يمكن القول بأن الأصول الفكرية هي مجموعة الموارد الاستراتيجية للمؤسسة غير الملموسة يمكن تحديدها موضوعيا من خلال الفرق بين القيمة الدفترية، والقيمة السوقية للمؤسسة.

ومن الملاحظ أن هناك تكاملا بين الأصول الفكرية، وبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدا البعد المالي. ويمكن تصنيف الأصول الفكرية إلى ثلاث مكونات أساسية هي:

1- الأصول البشرية وتشمل المعرفة، والمهارة، والموهبة، والقدرة التأهيلية للموظفين.
2- الأصول المعلوماتية: وتشمل قواعد البيانات، ونظم المعلومات، وشبكات الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات.
3- الأصول التنظيمية: وتشمل الثقافة، والقيادة، والهيكل التنظيمي، وإدارة المعرفة، ودليل الاجراءات الادارية.

وتتميز الأصول الفكرية بالخصائص التالية (زغلول، 2010):

1- هي أصول غير ملموسة.
2- تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد.
3- يصعب فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
4- ليس من السهل وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة تنظيم المؤسسة.
5- الموضوعية لدرجة معينة في قياس الأصول الفكرية على نحو إجمالي.
6- الحكمية في توزيع القيمة الكلية للأصول الفكرية على المكونات الفرعية لهذه الأصول.
7- تعتبر الأصول الفكرية أحد الموارد الاستراتيجية التي تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

وقد كان يعتقد بأن من يملك رأس المال في المؤسسة يملك المؤسسة، ولكن في المؤسسة المعاصرة فإن اصحاب رأس المال الحقيقيون هم الذين يملكون المعرفة، ولذلك فإن كثيرا من الأصول غير الملموسة تشكل أهمية للمؤسسة، فمثلا الثقة في المؤسسة، والخبرة المتراكمة لدى الإدارة، ولدى الموظفين، والجهود المتراكمة جراء برامج التدريب المستمرة، والثقة التي يوليها الجمهور للمؤسسة، كل ذلك يصب في إطار الارتقاء بالمؤسسة، ويشكل أصولا غير ملموسة، كما يسعى رأس المال الفكري إلى العديد من الأهداف منها:

1- تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسة.
2- يمثل جزءا من رأس المال البشري للمؤسسة.
3- يتمثل في المعرفة التي يمكن تحصيلها وتوظيفها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
4- يشغل مجموعة العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات لا تتوافر لدى غيرهم.

5- لا يشترط توافر شهادات علمية لمن يتصف به.

6- لا يتركز في مستوى إداري محدد دون غيره.

7- يعمل على إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة.

وفي ضوء ذلك اصبحت معظم الدول المتقدمة، والمؤسسات، الأفراد تركز على الاستثمار في رأس المال الفكري، وتنظر له على أنه مورد اقتصادي مهم، ويمثل أهم أشكال رأس المال، بل ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي، ورأس المال المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة، ومن ثم رفع القدرة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التميز في عصر يتصف بالعولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات العامة في استخدام متماسك لمعايير غير مالية لتقييم أدائها بالنسبة للناخب، حتى أن النجاح المالي ليس هدفا أساسيا، كما أن المؤسسات العامة تضع هدفا له علاقة بآثارها الاجتماعية ورسالتها، مثل تقليل الفقر، والتلوث، والأمراض، أو نسبة الانقطاع عن المدارس، أو تحسين الصحة، والتعليم والفرص الاقتصادية. وتمثل رسالة المؤسسة العامة المسؤولية بين المؤسسة والمجتمع، مثل المسؤولية الأخلاقية في بقائها والاستمرار في الدعم. كما أن أثر التحسن الاجتماعي لن يكون واضحا إلا بعد فترة زمنية طويلة (Kaplan, 2010). إن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام يعني ضمنا انه من الضروري تعديل اللغة، وإطار العمل، والمدخل إلى الإدارة العامة، والرسالة الاجتماعية التي تميز المؤسسات العامة. وقد نظر العلماء إلى اجراء تغيير في ترتيب المحاور في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن البعد المالي يستبدل ببعد الزبائن أو المواطنين، ومحاور أخرى غير مالية. ويجب على كل مؤسسة أن تعدل بطاقة الأداء المتوازن لديها حسب رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وقيمها، وثقافتها

لتؤكد على التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام (Gomes, 2006).

جدول (15) ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات القطاع العام

م	القطاع الخاص	القطاع العام
1	البعد المالي	بعد رضا المواطن
2	بعد رضا الزبائن	بعد العمليات الداخلية
3	بعد العمليات الداخلية	بعد التعليم والإبداع
4	بعد التعليم والإبداع	البعد المالي
5	بعد المسؤولية الاجتماعية	بعد المسؤولية الاجتماعية

Resource: Gomes, Patricia S., p6

وبهذه الطريقة، فإن أعلى موقع في أطار بطاقة المتوازن تحتله رسالة المؤسسة، ثم بعد رضا المواطن، نظرا لأن التركيز في المؤسسة العامة ليس هو تعظيم الربح، ولكن بشكل أكبر هو رضا المواطن، وتنحاز بقية المحاور مع الاستراتيجية، ورسالة المؤسسة من أجل زيادة رضا المواطن. وقد طبقت بعض الدول بطاقة الأداء المتوازن في إطار الشرطة، إما بشكل كلي، أو على بعض وحدات الشرطة، وفيما يلي بيان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض دول العالم وترتيب المحاور فيها.

جدول (16) تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قوات الشرطة في عدد من دول العالم وترتيب الأبعاد فيها

م	الدولة	ترتيب محاور بطاقة الأداء المتوازن
1	السويد	الموارد، المواطنون، النجاح، الموظفون.
2	سكوتلندا	الزبون – المواطنون، العمليات الداخلية، التعليم، البعد المالي.
3	كندا	الزبون – اصحاب المصالح، العمليات، الموظفون، التعليم والتغيير.
4	بريطانيا	غير محددة
5	نيوزلندا	خدمات الشرطة، والمجتمع والمواطنون، البعد المالي، الموظفون، كفاءة الشرطة، القيادة، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية.

Reouce: Gomes, Patricia S., p9

أما ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة في قطاع غزة فقد كانت على النحو التالي:

جدول (17) تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة وترتيب الأبعاد فيها

م	القطاع العام
1	بعد رضا المواطن
2	بعد المسؤولية الاجتماعية
3	بعد العمليات الداخلية
4	البعد المالي
5	بعد النمو والتعليم

ويمكن للمؤسسة أن تصيغ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وعليه فالمجال مفتوح للمؤسسات لتقرر ترتيب المحاور التي ترى استخدامها في بطاقة الأداء المتوازن، وعدد المحاور التي تراها مناسبة. مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، وأبعادها في مؤسسات القطاع الخاص، كما لا بد من مراعاة الترتيب في ذلك.

عناصر كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي كل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن على العناصر التالية (أبو جزر، 2012):

1- الأهداف

تعبر الأهداف عن النتائج المراد الوصول إليها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على محاور بطاقة الاداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، كما يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت وزمن لتحقيقها.

2- المقاييس والمؤشرات

تمثل المجال الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي.

3- المعايير أو القيم المستهدفة

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلبا أو إيجابا) عن القيم التي تم الوصول إليها.

4- المبادرات أو الخطوات الإجرائية

تشير المبادرات أو الخطوات الإجرائية إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل فتح فروع جديدة، وتوسيع الخدمات للمستفيدين.

5- القيم الفعلية

وتعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها فعلا، ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط له وبين ما يجري فعلا على أرض الواقع، ومعرفة مدى اقترابها أو ابتعادها عن الهدف المراد تحقيقه.

مراحل وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

يختلف بناء بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عمل هذه المؤسسة وفلسفتها وفكرها الاستراتيجي، فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محددين لهم إطلاع كاف على موقف المؤسسة الإستراتيجي الحالي، في حين أن منظمات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مستويات مختلفة داخل المؤسسة.

ومع ذلك فقد حدد (Kaplan and Norton) ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة، علما بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل الكثير من الباحثين كأساس للتطبيق في المؤسسات المختلفة، ومن ضمنها المؤسسات العامة.

أولا: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المراحل وهي على النحو التالي (إدريس، والغالبي، 2009):

1- التحضير

في المؤسسات المكونة من أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية يصار إلى بناء بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة لهذه الوحدة من استخدام البطاقة، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائنها الذين يمكن تحديدهم بوضوح. وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمدها في تقييمها المالي.

2- المقابلات (الجولة الأولى)

يتم تزويد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها. ولابد من وجود منسق لهذه العملية حيث قد يكون من خارج المؤسسة (مستشارا)، وقد يكون من داخل المؤسسة نفسها. ويتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات للحصول على تصور واضح عن أهداف المؤسسة. كما يقوم بتقديم مقترحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمنها في بطاقة الأداء المتوازن المراد بناؤها. وقد يستعين المنسق كذلك بأراء بعض أصحاب المصالح حول الأداء المتوقع للمؤسسة.

3- ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وفي هذه المرحلة يتم مناقشة محتوى إستراتيجية المؤسسة ومهمتها، وبعد ذلك يتم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة والمترتبة على نجاح المؤسسة في إستراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها في كل بعد من محاور بطاقة الاداء المتوازن. وفي هذه المرحلة يستطيع الفريق الاستعانة بالمقابلات التي تمت مع أصحاب المصالح في المؤسسة، وذلك للوصول إلى تصور

أفضل وتشخيص عوامل النجاح الحرجة لأداء المؤسسة مما يساعد على بناء النموذج الأولي لبطاقة الاداء المتوازن.

4- المقابلات (الجولة الثانية)

يكون الغرض من هذه المقابلات إستطلاع رأي المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الاولى التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك بالاعتماد على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى. ويقوم المنسق هنا بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

5- ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومرؤوسيهم المباشرين، بالإضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنموذج التجريبي أو المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم بعد ذلك يتم تشكيل مجموعات عمل صغيرة لغرض مناقشة النقاط التالية:

أ- المقاييس المقترحة.

ب- طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس.

ج- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكنتيجة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة لتحسين الاداء.

6- ورشة العمل التنفيذية الثالثة

تضع هذه الورشة اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء في تنفيذه المباشر حيث تقوم بالأمور التالية:

أ- الوصول إلى اجماع بشكل نهائي على الرؤية للمؤسسة وأهدافها والمقاييس التي تم تطويرها في ورشتي العمل السابقتين.

ب- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة الاداء المتوازن.

ج- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.

د- الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشمل خطة الإتصالات مع جميع الموظفين العاملين في المؤسسة وإحاطتهم علما بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

هـ- تطوير نظام معلومات مساعد لبطاقة تقييم الأداء المتوازن.

7- التنفيذ

تتطلب عملية التنفيذ تشكيل فريق عمل من جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات. وكذلك تعميم بطاقة الأداء المتوازن على مختلف مستويات المؤسسة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يساند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

8- المراجعة الدورية

تجري المراجعة والمتابعة شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

ثانيا: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد من الدراسات والمراجع، فقد تبين أن عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تمر بالعديد من الخطوات الأساسية وهي على النحو التالي (أبو جزر، 2012):

1- **تحديد الرؤية والرسالة:** تعتبر عملية تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى البعيد، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من اجله، أي مبرر وجودها واستمرارها.

2- **وضع الأهداف والاستراتيجيات:** ويتم التعبير عن رؤية المؤسسة ورسالتها بوضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التي تقود لتحقيق هذه الأهداف.

3- **تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة.**

4- **إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة،** وأن التقيد الحرفي بالابعاد الأربعة التي حددها كل من (Kaplan and Norton) في ابحاثهما ليست إلزامية، ويمكن للمؤسسة أن تجري التعديل الذي تراه مناسبا عليها.

5- **وضع الأهداف الأساسية** التي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية والتي تعكس ما ترغب المؤسسة في تحقيقه.

6- **تصميم الخريطة الإستراتيجية** لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك بالتنسيق بين هذه المقاييس ولتقديم صورة أكثر اكتمالا ووضوحا أمام الإدارة.

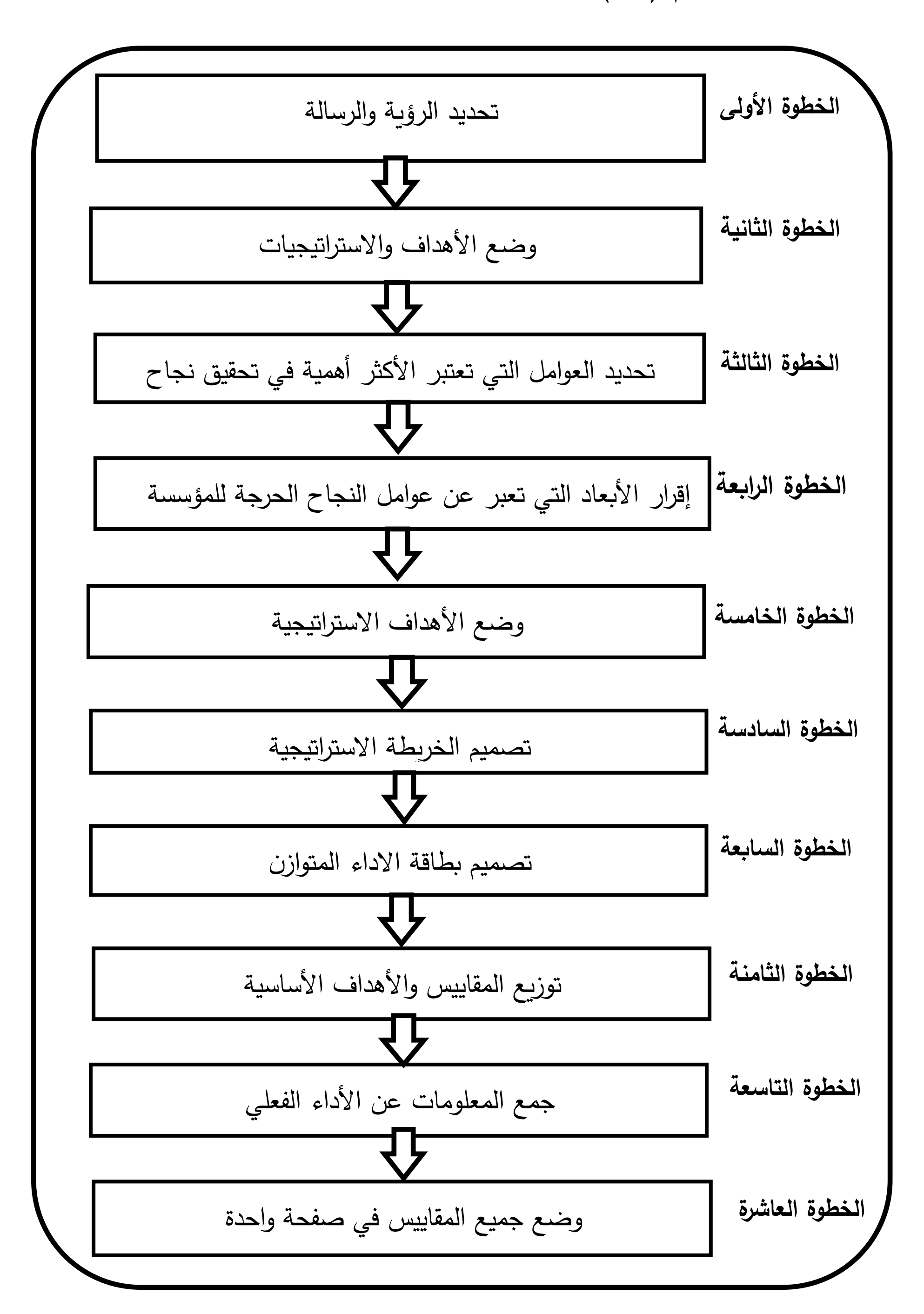
7- **تصميم بطاقة الأداء المتوازن** بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها، وقد تأخذ الشكل التالي:

8- **توزيع المقاييس والأهداف الأساسية** على جميع الدوائر والمستويات الإدارية في المؤسسة، حتى يكون الجميع ملما بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

9- **جمع المعلومات عن الاداء الفعلي** ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعة وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها.

10- **وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة** Overall Scorecard، ويطلق عليها منهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الإطلاع على النتائج بصورة شمولية.

الشكل رقم (14) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء الإداري في مؤسسات القطاع العام

ونظرا لما تواجهه الإدارة العامة في العالم العربي، حيث تبين أنها تواجه الكثير من العقبات والتي تتمثل في (شهوان، 2001):

1- المركزية الشديدة وعدم الرغبة أو حتى القدرة على تفويض السلطة.
2- شدة الاهتمام بالأمور الجزئ والإجرائية على حساب المضمون.
3- قلة أو انعدام المساءلة والشفافية.
4- عدم الاكتراث أو الاهتمام بحقوق الانسان.
5- احتكار المشرف أو المدير للمعلومة وحجبها عن الموظفين.
6- تطبيق أنظمة تقييم الأداء على الموظفين بشكل مزاجي، وشخصي، وغير موضوعي في معظمها، وعدم الاعتماد على الأسس العلمية السليمة.

كما ان للفساد آثار كبيرة على أداء المؤسسة ومنها (اللوزي، 2002):

1- يؤدي فساد الجهاز الإداري في الدولة إلى فقدان الثقة والمصداقية بالجهاز الاداري والدولة بشكل عام.
2- يؤدي التأخير في معالجة الفساد إلى زيادة انتشاره في بقية الأجهزة الحكومية.
3- تراجع الشعور بالعدالة الاجتماعية لدى الموظفين ولدى العاملين في المؤسسات العامة، ويحدث ذلك في تستر اجهزة الدولة على الفاسدين.
4- ظهور اللامبالاة والاستهتار بالمصالح العامة في حال انتشار الفساد.
5- امكانية انتقال الفساد إلى طبقات المجتمع، وذلك إذا ساد الفساد معظم أجهزة الدولة، مما يؤدي إلى المزيد من المشاكل الاجتماعية.
6- عدم رشد القرارات الادارية وسوء استخدام الموارد المتاحة وعدم القدرة على تحديد الأولويات، وذلك في حال انتشار الفساد وتعارف المجتمع على ذلك.

وعليه فإن الحكومة يجب ان تقوم بمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العامة، وإلا فإن الحكومة ذاتها ستقع في مشاكل كبيرة قد ينتج عنها عدم استقرار النظام السياسي. ولذلك تقوم الحكومات بانتهاج سياسة الاصلاح الإداري من خلال تبني بعض السياسات والأساليب.

وبالرجوع إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن، حيث توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس لتعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء هذه المؤسسة، وتتضمن المقاييس المالية وغير المالية، أي تكون الصورة شاملة لا تركز على بعد وتترك البعد الآخر.

وتحقق بطاقة الأداء المتوازن الجوانب التالية في تحسين أداء المؤسسة العامة (دودين، 2009):

1- توجه المؤسسات العامة إلى التركيز على رسالة المؤسسة، بدلا من التركيز على الجوانب المالية فقط.
2- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الخطط قصيرة المدى وبعيدة المدى.
3- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
4- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، وتنتهي بتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
5- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد الأولويات لكل مستوى إداري، وكل ذلك يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة العامة.

6- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن ان يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط بين رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية، والبشرية، لتحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد.

8- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي لإرباك متخذ القرار.

9- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.

10-تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لادخال المنتج، وخدمات جديدة.

11-يحمي نظام قياس الأداء المتوازن المؤسسة من حدوث مثالية جزئية، لأنه يجعل المدراء يأخذون في اعتباراهم كل المقاييس التشغيلية الضرورية، وبالتالي يكون المدير قادرا على تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس معين يكون على حساب المقاييس الأخرى.

وتسمح بطاقة الأداء المتوازن للمدراء بتلخيص أنواع الأعمال الحالية، والمتوقعة بالمؤسسة نظرا لتعدد مقاييس الأداء في نفس الوقت، كما أن بطاقة

الأداء المتوازن تتكامل مع التدابير المالية، والتدابير التنفيذية من رضا المواطن، والعمليات الداخلية، والمنظمة، والابتكار، والتحسين، وكل هذه التدابير التنفيذية تدفع في المستقبل الأداء المالي.

ومن خلال مراجعة ما سبق، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، والاعتماد على أكثر من بعد في تقييم أدائها، ولذلك ومن خلال مراجعة مقاييس كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتبين أن هذه الأداة تعطي الصورة الواضحة لواقع المؤسسة، مما يعطي الفرصة بشكل أكبر على معالجة الخلل إن وجد في وقته.

الفصل السابع:

تجارب المؤسسات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية.
- حالة مدينة تشارلوت Charlotte
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة في السويد.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القوات المسلحة والشرطة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة.

بعد النجاح الذي حققه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص، أو ما يطلق عليه بقطاع الأعمال، هل يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام، وبعد الاطلاع، والرجوع إلى الدراسات التي اجريت حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فقد اثبت الكتاب والباحثون امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس في القطاع العام، حيث يقول الباحث عبد الرحيم محمد في ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية "انه لا ينصب تركيز المدراء في المنظمات العامة على التكلفة فقط، أو انجاز رسالة المؤسسة لأن المساءلة في المنظمات العامة تكون من قبل دافعي الضرائب، والجمهور، والإعلام، وأعضاء المجالس، حيث تركز هذه الفئات على اوجه الأداء الحكومي. وللمنظمات العامة ثلاث مستويات رئيسية للأهداف، يتحقق رضا المواطن في حال تنفيذها، هي خلق القيمة للمستفيد، وخفض التكلفة، والاستمرار في الحصول على الدعم والتمويل من الحكومة، ومن خلال هذه المستويات الثلاث تستمر المؤسسة في تحديد أهدافها للعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ويمكنها ذلك من تحقيق الأهداف"، وبعد الرجوع للعديد من الدراسات سيتم عرض التجارب التي جرت على مستوى العالم وبشكل مختصر وهي على النحو التالي:

أولا: المؤسسات التي تعمل في مجال الرعاية الصحية

تم استهداف تقييم تسع مؤسسات تعمل في إطار الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وركزت الدراسة على مجموعة من القضايا التي لها علاقة بالتنفيذ والتي لها الأثر على مجموعة من المجالات في المؤسسة.

وكان منطلق فكرة تطبيق هذا المدخل في هذه المنظمات هو رغبتها في البحث عن وسيلة جديدة وأسلوب جديد لمساعدتها في استخدام منهج استراتيجي في علمية القياس، كما كانت التحديات التي تواجه المؤسسة

الصحية نتيجة الطلب المتزايد على هذه الخدمة وضرورة توافر الجودة دافعا لتطبيق فكرة بطاقة الاداء المتوازن.

وقد شمل العديد من المجالات وهي على النحو التالي:

1- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

2- الدوافع التي أدت إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن.

3- الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن ومداخل القياس الأخرى.

4- العمليات التي تم اتباعها لتطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

5- التحديات والقيود التي تواجه عمليات تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

6- المميزات التي تحققت للمؤسسة من تبني واستخدام هذا المدخل.

وقد تم التركيز على تسع مؤسسات تعتبر من المؤسسات الأولى التي طبقت هذا المدخل، وقد تم تنفيذ عدد من المقابلات مع قادة هذه المؤسسات لتقييم النتائج المتوقعة من تطبيق هذا المدخل كأداة استراتيجية، وقد تم طرح الاستفسارات التالية على قادة هذه المؤسسات:

1- هل حددت مؤسستك بشكل جيد الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية قبل استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

2- ما هي الدوافع التي جعلت المؤسسة لديك تتبع بطاقة الأداء المتوازن؟

3- ما هو وجه الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس الأخرى للأداء؟

4- ما هي العمليات التي اتبعت لتطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟

5- ما هي أهم التحديات والقيود التي ظهرت أثناء تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؟

6- ما هي المميزات التي حصلت عليها مؤسستك من تطبيق هذا المدخل؟

القيود والتحديات التي واجهت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية.

وقد تبين أن هناك الكثير من التحديات التي ظهرت عند تطوير وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم هذه التحديات والعوائق ما يلي:

1- الحصول على الموافقة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لقد واجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية المذكورة هو أنه لا توجد تجربة سابقة، مما دفع للاعتقاد بأنه من الصعب الاقتناع بأن تطبيق هذا المدخل سيؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن الخطوات المطولة في تطبيق هذا المدخل يعتبر عائقا آخر، وكذلك فإن قادة الأطباء يرون أن أي موارد تنفق في هذا الاتجاه تعتبر مهدرة.

2- الالتزام والتعهد بوقت التنفيذ، حيث لم يقبل الأفراد الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، نظرا لأن ثقافة المدراء والموظفين لم تستوعب قيمة التوازن الذي يحققه هذا المدخل. كما وجدوا كذلك صعوبة في قياس أهداف النمو والتعلم، وكذلك صعوبة في فهم علاقة السببية بالنسبة للموظفين نظرا لعدم التعود على التفكير بشكل عميق في الاستراتيجية.

3- تطوير القيمة المقترحة لبعد الزبون، يعتبر الممولون، والمرضى، والمنظمون، والأطباء هم الذي يحققون الدخل والناتج في هذا القطاع، وكل عنصر من هذه العناصر يتعارض مع القيمة المقترحة والتي لها علاقة بالجودة، والتكلفة، والاختيار. ومن هنا استطاعت بعض المؤسسات تطوير القيم المقترحة لمنع التعارض، كما أدركت بعض المؤسسات أن لديها نقصا في المعلومات حول أولويات الزبون وأدائها معه. ومن هنا اهتمت بدراسات السوق للتغلب على هذه المشكلة.

4- تنفيذ مدخل قياس الأداء المتوازن، ويتراوح وقت التنفيذ من ستة أشهر إلى سنة كاملة، حيث كانت الصعوبة في ضرورة الحصول على الموافقة الجماعية على التنفيذ. وتختلف الصعوبة التي تواجه القائمين على التطبيق حسب المستوى التنظيمي خاصة في الوقت المستخدم في الاقناع.

5- الحصول على التعهد بالتنفيذ، فهناك الكثير من المؤسسات التي قامت بتنفيذ أدوات كثيرة للقياس ولكنها لم تستمر نتيجة عدم تحقيق الأهداف، وبالتالي أثارت الشكوك حول هذا المدخل، فقد رأى البعض أنه نمط يعمل لفترة ثم يختفي. كما أن الخوف من كثرة المقاييس في هذا المدخل كانت عقبة في تنفيذه وقد بينت الدراسة أن كثيرا من الموظفين لا يريدون قياس أدائهم بسبب تداخل العلاقات في مجال الرعاية الصحية.

6- ترجمة البيانات التي تم الحصول عليها بطريقة فعالية التكلفة، إنه من الصعب أن يتم تقديم تقارير الأداء نظرا لكثرة المناطق التي تقدم فيها الخدمة الطبية، كما يعتبر توفير البيانات في الوقت المناسب والشكل المناسب عملا شاقا. وعليه فإن توفير البيانات في مثل هذه الظروف تمثل تكلفة عالية لأنه يحتاج إلى جمع المعلومات من مصادر مختلفة كما يحتاج إلى مهارات لتحليل هذه البيانات وترجمة المقاييس. وقد قامت المؤسسات موضع الدراسة بتدريب قوة العمل لديها على كيفية جمع البيانات، وتحليلها، واستخدامها في عملية القياس.

النتائج التي تحققت من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر المؤسسات التسع أولى المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن وتعبر النتائج التالية عن القيمة المحتملة التي يحققها المدخل في مجال الرعاية الصحية:

1- التحديد الجيد للرؤية والرسالة والاستراتيجية

تبين من خلال دراسة وتحليل نتائج المقابلات التي تم تنفيذها أن كل المؤسسات المشاركة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن قد قامت بالتحديد الجيد للرؤية، والرسالة، والاستراتيجية، مسبقا قبل تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، وبالتالي جعلت هذه النتيجة بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية بدلا من التركيز على صياغة الاستراتيجية.

2- الدافعية لتبني بطاقة الأداء المتوازن

لقد تبنت المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة المتغيرات المتوقعة للقوى الخارجية وقد كانت من أهم دوافعها الضغوط المالية، والمنافسة، ودعم الصناعة، ونظم المعلومات، والتكنولوجيا الحديثة. كل هذه العوامل دفعت المؤسسة للبحث عن أدوات أكثر فعالية في الإدارة الإستراتيجية. وقد ساهم بطاقة الأداء المتوازن في توضيح وتحديد اتجاه المؤسسة، كما مكن المؤسسة من معرفة النتائج التي تحققها وكيفية تحسين هذه النتائج.

3- مقارنة بطاقة الأداء المتوازن بنظم قياس الأداء الأخرى

أصبح قياس الأداء في مجال الصحة عملية مألوفة منذ التسعينيات، وعلى سبيل المثال ما قامت به The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization حيث استخدمت نظم القياس لاعتماد أكثر من 18000 مؤسسة تعمل في مجال الرعاية الصحية وقد أشارت المقابلات التي تمت أن بطاقة الأداء المتوازن تختلف عن نظم قياس الأداء الأخرى ويتمثل الاختلاف في النواحي التالية:

أ- معظم نظم القياس تعمل في ضوء قواعد تنظيمية محدودة، وتركز بشكل أساسي على الجوانب الطبية والوظائف التي تتعلق بالتشخيص، ولا توضح إستراتيجية المؤسسة وتوجهها أثناء عملية التنفيذ، ولا تقدم مؤشرات تتعلق بالمستقبل. وذلك كله عكس بطاقة الأداء المتوازن.

ب- علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث توجد علاقات متداخلة في الاستراتيجية تعمل على بيان العلاقة بين التكلفة والجودة والتشغيل.

ج- كثير من نظم مقاييس الأداء تتكامل مع بطاقة الأداء المتوازن من خلال بيان وتحسين العمليات.

تبين من الدراسة بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد حقق الكثير من الايجابيات والتي تتمثل في تحسين الخدمات الطبية، وزيادة الاحتفاظ بالزبائن،

إضافة لاستقطاب زبائن جدد، وزيادة رضا المواطن الذي يتلقى الخدمات الطبية والذي شعر بالتحسن في أداء المؤسسة، كما حد تطبيق هذا النظام من المشاكل التي تواجهها المؤسسة الطبية.

ثانيا: حالة مدينة تشارلوت Charlotte

تقع هذه المدينة في شمال كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر ثاني أكبر مركز مصرفي في الولايات المتحدة، وتبلغ مساحتها 629 كم^2، ويبلغ عدد سكانها 651101 نسمة، وقد كانت مسألة الأداء هي القضية الرئيسية التي تشغل المدينة لفترة طويلة، وتركز فلسفة المدينة على توصيل الخدمة للمجتمع، ومنذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عام 1996، أصبحت استراتيجية المدينة في مركز الاهتمام حيث تم ترجمة رؤية، ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ملموسة تعمل على مراجعة وتحديث الاستراتيجية باستمرار وتحديد استرايجية لكل فرد وكل عمل بهدف تحقيق فعالية في تطوير الأداء.

دوافع التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في عام 1990م كانت رؤية ورسالة المدينة هي تقديم خدمة ذات جودة عالية لمواطنيها تتمثل في "حق اختيار مستوى معيشي مناسب، في العمل والأنشطة التي تؤدى وقت الفراغ". ولكن مجلس المدينة لم يكن لديه الثقة الكاملة في تحقيق الرؤية والرسالة نظرا للحاجة المتزايدة للتمويل والتباعد بين أقسام العمليات. ومن هنا أدرك نائب مدير المدينة الحاجة إلى وضع إستراتيجية جديدة وإعادة ترتيب الأولويات.

المجالات التي تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها

تم الاتفاق على التركيز على مجالات الأمن المجتمعي، والمواصلات، وتحسين علاقة الجوار، وإعادة هيكلة الحكومة (المحلية)، والتطوير الاقتصادي.

إجراءات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة عالية في المجالات الخمس، شكلت المدينة فريقا لترجمة المجالات الخمس إلى أهداف استراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن. وقد أصبح البعد الأساسي هو المواطن، حيث تم تعديلات بسيطة في الأبعاد الأخرى وأصبح الهدف الرئيسي هو توصيل الخدمة للمواطن. وقد واجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مشكلة حيث لم تظهر أنشطة بعض القطاعات في محاور القياس، وعولج ذلك ببيان المدير المسؤول دور هذه القطاعات وان دورها حيوي وهام في نجاح المشروع.

المشاكل التي واجهت التطبيق

1- عدم وجود التجارب السابقة، وهذه مشكلة تشترك فيها جميع المؤسسات العامة، والمؤسسات غير الهادفة للربح، حيث كانت معظم التجارب في القطاع الخاص، مما يفقد قيادة المؤسسة التجارب التي يمكن الاسترشاد بها.

2- قضاء وقت طويل في تحديد الموضوعات والمجالات التي سيطبق فيها بطاقة الأداء المتوازن، نظرا لأهمية هذه القطاعات وارتباطها مع بعضها البعض حيث تم طرح 15 موضوعا للتطبيق وتم اختيار خمسة موضوعات فقط.

3- نظرا لوجود خمسة مجالات رئيسية ركزت عليها بطاقة الأداء المتوازن ظهرت مشكلة الربط بين المجالات الخمسة نظرا لاختلاف وتعارض الأهداف.

النتائج التي تحققت بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

1- زيادة مستوى رضا المواطن حيث وصل إلى 89% نتيجة الاجراءات التي اتخذت في مجال التخلص من القمامة والنفايات في المدينة.

2- اجاب قسم التخطيط عن 41.000 استفسار وردت من المواطنين، ومن هنا حصل على نسبة 93.5% في الكفاءة في التعامل مع مشاكل الجمهور.

3- حدث تحسن في خدمة النقل نتيجة زيادة عدد مرات الانتقال حيث تراوحت النسبة من 25% إلى 35% بشكل أفضل من المدن الأخرى.

4- حصلت المدينة على المركز الرابع بين 13 مدينة في قدرتها على ترشيد الانفاق في معالجة مياه الصرف.

5- مشاركة العاملين في العلاج الطبي أدى إلى توفير 238.000 دولار نتيجة توفير وقت الموظف.

6- زيادة كبيرة في الانتاجية وذلك بسبب الاهتمام بالصيانة.

7- تخفيض نسبة الأخطاء في مجال الزبائن وزيادة الاعمال التي تتم.

8- تطوير الخطة التكنولوجية للمدينة لزيادة الانتاجية.

9- تدريب العاملين، حيث أثبتت الاختبارات التي تمت للعاملين بعد التدريب أن نسبة التحسن في المهارات تزيد عن 52%.

10- تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات.

ومما سبق فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات وسلطات الحكم المحلي ممكنة، وعليه يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في الارتقاء بالعمل البلدي ومؤسسات الحكم المحلي.

ثالثا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جهاز الشرطة في السويد

تناولت هذه التجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جهاز الشرطة في السويد، وذلك بهدف تحسين وتطوير الأداء والخدمات التي تقدم من خلال هذا الجهاز.

دوافع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تهدف عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد طرق لتحسين عمليات التحليل والتخطيط ونظم الإدارة ومتابعة أداء العمل في المشروع الذي يتبناه جهاز الشرطة لتطوير الأداء. وقد حقق هذا المشروع تحسينا في قدرات جهاز الشرطة وفي صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد. كما ساعد في تقديم ادوات يحتاجها جهاز الشرطة في تقييم تأثير العمل الذي يقوم به في مواجهة المشكلات المحلية. وقد تضمنت أهداف المشروع ما يلي:

1- تحسين وإدارة عمل الشرطة في كل مستويات المؤسسة.
2- تبسيط وتعزيز نتائج القياس والتقييم.
3- تطوير الطرق التي تساعد في تسهيل الحوار، وضمان الارتباط بين العاملين، وتحسين الخبرة في مؤسسة الشرطة.
4- زيادة المعرفة بالعلاقات العامة التي تحتاجها الشرطة كقاعدة لرفع كفاءة الإدارة وزيادة درجة المشاركة.
5- تطوير الأساليب التي تدعم صياغة وتصميم الأداء ومؤشرات الجودة في كل مستويات المؤسسة.
6- تقديم حقائق قوية تساعد في صناعة القرار والمشاركة على كل المستويات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في المؤسسة.
7- توضيح التعليمات الرسمية لخدمة مؤسسة الشرطة وترجمتها بشكل أفضل إلى خطط تنفيذية خلال العمل اليومي للشرطة.

مجالات التطبيق

خلال الفترة من 1998 – 1999 قامت تسع منظمات تعمل في إطار الشرطة في السويد بتقديم مشروع إلى هيئة الشرطة لتطوير الأداء. وقد تبنى جهاز الشرطة بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل الأهداف التالية والتي يسعى جهاز الشرطة لتحقيقها:

1- إحداث تطوير شامل في جهاز الشرطة.

2- تحسين الخدمات المقدمة في إطار الشرطة.

3- تقليل معدلات حدوث الجريمة.

إجراءات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

وجد جهاز الشرطة السويدي أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يختلف في المؤسسات العامة عن المؤسسات الخاصة، ففي القطاع الخاص يتم تقديم الخدمة للزبون القادر على دفع الثمن، بينما في المؤسسة الحكومية تقدم الخدمة لكل المواطنين.

وانطلاقا من هذا الفهم فقد تم صياغة بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع الخصائص التي تميز خدمات الشرطة في السويد وبما يتلاءم مع الواقع الحالي. ومن هنا قامت وحدات الشرطة بالعمل معا تجاه تحديد الأهداف، وانجازها، وركزت على أن يكون إنجاز الهدف في حدود الموازنة السنوية. وتحديد الاهداف الخدمية التي تسعى الشرطة لتحقيقها تعتبر عملية صعبة ومعقدة وتتطلب تجارب عملية وتفاصيل لتطوير العمل. وقد شملت الأبعاد التي تتكون منها بطاقة الاداء المتوازن بعد التعليم المستمر، والتركيز على المعرفة.

العوائق التي واجهت عملية التطبيق

من الطبيعي أن تظهر العديد من العوائق عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد ظهرت فعلا بعض المعوقات والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

1- تعتبر عملية تحديد الأهداف في جهاز الشرطة السويدي عملية معقدة وصعبة تتطلب العديد من المحاولات التجريبية، وتطويرا للعمل بشكل أكبر.

2- لم تتناسب طرق جمع البيانات والمعلومات من الجمهور المستخدمة من قبل الشرطة السويدية مع بطاقة الأداء المتوازن، مما يتطلب ابتكار طريقة جديدة تتناسب مع المدخل المراد تطبيقه.

3- اختلاف المناطق التي سيتم فيها تطبيق النموذج من المدن الكبيرة، إلى المحليات، مما يقود إلى تنوع الاهداف وتعارضها، وهنا نشأت مشكلة كيفية التنسيق بين الأجهزة مع بعضها البعض، وكيفية ترجمة الرؤية والرسالة إلى أهداف قابلة للقياس.

4- مشكلة تواجه جهاز الشرطة السويدي وهي كيف ينجح جهاز الشرطة في تحقيق الهدف العام للحكومة، والمتمثل في خفض نسبة الجريمة، وزيادة رضا المواطن، وفي نفس الوقت يحقق النتائج التي يسعى إليها وهي تحقيق الاستقرار في المحليات.

تقييم التجربة في جهاز الشرطة السويدي

وقد أشارت النتائج إلى أن بطاقة الاداء المتوازن أداة مفيدة لإدارة عمل الشرطة حيث ساهم في:

1- توجيه جهاز الشرطة للتركيز على المناطق الهامة.

2- التركيز على عوامل النجاح في مؤسسة الشرطة.

3- تحسين عملية الاتصال بين أقسام الشرطة وجهاز الشرطة.

4- السماح لكل الاعضاء العاملين في الشرطة من عرض وجهة نظرهم.

5- يعتبر هذا المدخل أسهل من مداخل القياس التي كانت مستخدمة من قبل.

6- يعتبر هذا المدخل من وجهة نظر العاملين أكثر موضوعية من مداخل القياس السابقة.

7- يناسب كل المستويات في جهاز الشرطة السويدية.
8- مدخل مناسب للأهداف طويلة وقصيرة الاجل.
9- يمكن أن يتعامل مع الماضي والحاضر والمستقبل.

وساهمت هذه الميزات في حل كثير من المشاكل التي تواجه جهاز الشرطة وتحسين العمل. كما ساعدت بطاقة الأداء المتوازن الحالي جهاز الشرطة السويدي في تقديم خدمات أفضل من خلال الاتجاه الاستراتيجي وإدارة عمل الشرطة.

رابعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

تم اجراء العديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على العديد من الجامعات، وقد شملت هذه الدراسات الجامعة الإسلامية في غزة، وجامعة الموصل في العراق، وجامعة أفريقيا العالمية في السودان، والجامعات الأردنية الخاصة، وجامعة أم القرى في السعودية، وقد كانت أهداف هذه الدراسات هي:

1- معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الجامعات.
2- تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الجامعة.
3- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات قياس أداء الجامعات.
4- تقديم إطار تطبيقي ومتكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.

واصبحت الجامعات بحاجة إلى أسلوب جديد يمكنها من تطبيق إستراتيجياتها، وتقييم أدائها، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوبا متكاملا يساعد الجامعة على تقييم أدائها التشغيلي، والمالي، والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية، وغير المالية.

كما يمكن تحديد الفوائد التي تتحقق من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات على النحو التالي:

1- توفير لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي.

2- تعريف التميز من خلال عدة أبعاد مختلفة.

3- تركيز المجموع على ما هو مهم.

4- توفير بيانات للمقارنة، وبأفضل الطرق.

5- توفر سياق للحوار والتعاون.

6- رفع أي حواجز تقف أمام الأداء.

وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيؤثر بشكل إيجابي على أداء الجامعة، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وتعتمد على عدة معايير لتقييم أداء المؤسسة، بالاضافة إلى المعايير المالية. كما تعتبر الجامعة بيئة صالحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تتوفر معظم عناصر بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم في هذه الجامعات.

وقد كانت محاور بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في الجامعات البعد المالي، وبعد الزبائن (الطلبة)، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

وقد أوصت بعض الدراسات ضرورة تدريس بطاقة الاداء المتوازن لطلبة الجامعة ضمن مقررات المحاسبة الإدارية، والإدارة الاستراتيجية في مرحلة البكالوريوس، ولو بشكل مختصر، والعمل على تدريس بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير، كما أوصت هذه الدراسات بإقامة دورات تدريبية متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لكوادرها العاملة في هذه الجامعات.

وتتبع اهمية بطاقة الأداء المتوازن من الجوانب التالية:

1- تساعد الجامعات على تأكيدها على عناصر غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي مع وجوب النظر إليها متممة للمقاييس المالية وليس بديلا عنها.

2- يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فهما أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.

3- تجبر بطاقة الأداء المتوازن مخططي الجامعات على تحديد تقييماتهم، واقتصارها على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط في المعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على أبعاد الأداء.

كما انه لا يمكن أن نضع بطاقة الأداء المتوازن في قالب جامد غير قابل للتعديل، فهي تعكس صورة الجامعة ورسالتها، ولكل جامعة أن تضع لنفسها بطاقة أداء متوازن تتناسب مع رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية. كما أنه وتمشيا مع المفاهيم المعاصرة حول الاستثمار في التعليم، ووضع الطالب كهدف أساسي لأي مؤسسة تعليمية، ولذلك فإن أهمية البعد المالي تأتي في مرحلة متأخرة، ويأتي قبلها بعد الزبون (الطالب، أو المستفيد)، ومن ثم تتحول المؤسسة نحو تعزيز العمليات الداخلية بما يحقق رضا الطالب. كما أن بعد العمليات الداخلية تركز على بعد النمو والتعلم على النحو الذي يعزز بعد رضا الطالب. وهكذا تتظافر عناصر المؤسسة وأبعادها المختلفة في تحقيق رضا الطالب، وتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية.

خامسا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة

لقد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح من قبل العديد من المؤسسات الكبيرة اعتمادا على أبحاث أجريت حديثا في دول العالم، وتتحقق الفائدة بمدى جدية المؤسسة في تطوير أدائها، وتحسينه.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر منهجية لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، وتستغل لتعظيم أثرها على إدارة علاقة

الزبائن، وتساعد الشركة على الانتقال من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث.

وقد تم اجراء العديد من الدراسات في العراق، والأردن، والجزائر، وهدفت هذه الدراسات إلى:

1- التعرف على أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.
2- اقناع الشركات بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية.
3- إبراز جدوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.
4- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية، وربطها بالمؤشرات الاقتصادية، وذلك بمحاولة إعادة التوازن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أجل الوصول لأداء فعال متوازن مستدام.
5- فتح المجال أمام إجراء دراسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة، وما ينبني عليه من تطوير لهذه الشركات.

كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق أعلى أرباح والحصول على حصة سوقية أكبر، إضافة إلى التوصيات التالية:

1- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.
2- إجراء تدريب للموظفين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل مختصين.
3- ضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العامة.
4- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في تقييم أداء الشركة العامة.

كما استخدمت هذه الدراسات العديد من الأبعاد (البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبنية التحتية). وفي هذا الاطار فإن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

1- البعد المالي لما لهذا البعد من اهمية في استمرار الشركة وتحقيق الارباح المناسبة لها، وما ينبني عليه من تطوير للمنتجات التي تقدمها الشركة.
2- بعد رضا الزبون، واعتقد هنا بأن هناك علاقة وثيقة بين رضا الزبون، والبعد المالي حيث يتم توجيه الموارد المالية إلى الارتقاء بالمنتجات، وتطويرها وتقديمها بشكل أفضل للزبون، وهنا يجب أن نؤكد على رفع شعار الزبون أولا، والزبون دائما على حق، وأن نتخلص من المفاهيم التي لا تعطي للزبون حقه، أو الاهتمام به.
3- بعد العمليات التشغيلية وما يشمله من تطوير وإجراءات وتحسينات في أداء الشركة معتمدة على بعد النمو التعلم الذي يعد مصدرا لتطوير السلع والخدمات المقدمة للجمهور.
4- بعد النمو والتعلم والذي يصب في تعزيز بعد العمليات التشغلية، واعتقد أن هذين البعدين يؤثران بشكل واضح على البعد المالي، وعلى ربعد رضا الزبائن، وعلى الشركة أن توازن بين البعد المالي، وبعد رضا الزبون.

ومن أجل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة لا بد من توفر دعم الادارة العليا لتطبيقها، وإشراك كافة العاملين ومن كل المستويات الإدارية، واعداد البطاقة المناسبة والمفهومة من كل المستويات، وإعداد فرق العمل اللازمة لتطبيقها.

إن تبني بطاقة الأداء المتوازن يكمن في إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية مع توفير الظروف المناسبة لتفعيل هذه الأداة باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المدراء، وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائهم، كما لابد من تدريب الموظفين من خلال إشراكهم في دورات متخصصة في بطاقة الأداء المتوازن.

سادسا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك

نظرا لما يجري في بيئة الأعمال المعاصرة من تغيرات سريعة، والتي أثرت في حجم، ونوعية المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في قياس الأداء، وتحقيقه، وتقويمه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتشغيلية على حد سواء، كما أن الحاجة الملحة لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة، والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات، ونظرا لدخول مفهوم العولمة في الحياة المعاصرة، واحتدام المنافسة الشديدة بين الشركات في العالم، وسعي هذه المؤسسات الحثيث لتحقيق الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولما كانت البنوك من المؤسسات التي تهتم بشكل كبير بمسألة تقييم الأداء الاستراتيجي من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من أجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية، والتشغيلية كان لا بد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد اجريت العديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك في فلسطين، واليمن، والأردن، والجزائر، والعراق، والهند، وقد كان من أهداف هذه الدراسات:

1- تحديد مكونات، وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الذي يعتبر حجر الأساس في أداء البنوك.
2- تحديد المقاييس الاستراتيجية في الجانب المالي الذي يشكل البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في البنوك.
3- تحديد المقاييس الاستراتيجية في بعد رضا الزبون، والتي إذا تم تطبيقها يمكن تعزز الأداء المالي للبنك.
4- تحديد المقاييس الاستراتيحية في جانبي العمليات الداخلية، والنمو والتعلم في البنك من أجل تعزيز الأداء المالي للبنك، وما ينعكس على رضا الزبون والذي يتمثل في الزبون والمستثمر في آن واحد.

5- تعميق الفهم حول تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في قطاع العمل المصرفي.

وقد توصلت هذه الدراسات إلى:

1- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، ونشر هذه التجربة في بقية المنطقة العربية.

2- يجب على البنوك بناء خرائطها الاستراتيجية وفقا لهيكلية بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

3- على البنوك المركزية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتشجيع البنوك التجارية على ذلك من أجل تحسين أداء هذه البنوك وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء.

4- عقد الدورات التدريبية لطواقم البنوك من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذه البنوك.

5- استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفوء، وفعال في مؤسسات القطاع المصرفي، وذلك بعد توفير الحوافز، والمكافآت الضرورية للتشجيع على الابداع والتميز.

6- على البنوك أن تقوم بالمزيد في دعم المجتمع بما يتفق مع الخطة التنموية للبلد التي يقع فيها البنك.

7- أن تضم هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الاسلامية مجموعة من الخبراء والفنيين في الإطار المصرفي لممارسة دورهم الرقابي بشكل اكثر فاعلية وكفاءة.

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن في البنوك من عدة أبعاد وهي على النحو التالي:

1- البعد المالي والذي يعتبر عصب العمل في البنوك، ويحتل المرتبة الأولى.

2- بعد رضا الزبون ويشمل (المستفيد، والمستثمر)، ويأتي هذا البعد بشكل مباشر في الدرجة الثانية بعد البعد المالي.

3- بعد العمليات الداخلية.

4- بعد النمو والتعلم.

5- بعد المسؤولية الاجتماعية.

6- بعد ضوابط المعاملات الشرعية (في البنوك الاسلامية).

7- القواعد والاجراءات الرقابية.

ويمكن للبنك أن يضيف أي بعد يراه متناسبا مع رسالته، ورؤيته، وأهدافه الاستراتيجية.

ومن الملاحظ أنه قد اجريت 4 دراسات على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البنوك في قطاع غزة، وتعتبر هذه علامة فارقة في إهتمام الباحثين في قطاع غزة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة المصرفية.

ونظرا لدخول البنوك الاسلامية في إطار العمل المصرفي فقد أصبح من الضروري أن تطبق هذا النموذج لتحقيق رسالة البنك، ورؤيته، وأهدافه الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها. كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة، والتوجه نحو تطوير آليات عملها، واستراتيجياتها لتكون قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية.

كما أنه من الضرورة بمكان الاهتمام بالعنصر البشري العامل في البنك حيث أن جودة الخدمات المقدمة للجمهور تتأثر بجودة العنصر البشري الذي يقدم هذه الخدمة. ولذلك لابد من توجيه العنصر البشري بشكل جيد، وتوفير الحوافز الكافية له، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة للارتقاء به.

سابعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القوات المسلحة والشرطة

تم إجراء العديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في القوات المسلحة مثل وزارة الدفاع الأمريكية، والجيش الكندي. كما تم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في أجهزة الشرطة في العديد من الدول الأوروبية مثل: السويد، وبريطانيا، وهولندا، وألمانيا، وأيرلندا الشمالية، والبرتغال، وفلندا إضافة للولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وفيما يلي أهداف هذه الدراسات:

1- فعالية وإمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في إطار القطاع الحكومي.

2- تحسين نظام المعلومات للوصول إلى قرار سليم يؤدي إلى أداء فعال داخل المؤسسة.

3- تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن مع التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة، وكفاءة القوى البشرية فيها.

4- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة.

وقد كانت من نتائج هذه الدراسات:

1- يوجد تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة.

2- تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاما داعما بشكل كبير لسلوك الموظفين الذين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي.

3- عدم الاعتماد على معايير واحدة في تقييم أداء المؤسسة.

4- اعطاء المدراء الثقة بأنهم يقيسون الاشياء الصحيحة بعيدا عن تراكم الوثائق، والنتائج التي قد لا تعطي النتائج الحقيقية.

5- من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تستطيع المؤسسة أن تقوم بتنظيم أدائها مع استراتيجياتها، ورسالتها الخاصة بها.

6- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مفيدة لإدارة أعمال الشرطة، ويمكن تطبيقها على أعمال الشرطة بشكل طبيعي.

وقد كانت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

1- كفاءة العمليات.

2- الزبون.

3- تحقيق الرسالة.

4- التعلم التنظيمي.

كما تم ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بطريقة أخرى على النحو التالي:

1- بعد رضا المواطن.

2- بعد العمليات الداخلية.

3- بعد التعليم والابداع.

4- البعد المالي.

وقد طبقت بعض الدول بطاقة الأداء المتوازن في الشرطة، إما بشكل كلي او على بعض الوحدات العاملة فيها، وقد كان الترتيب على النحو التالي:

جدول رقم (18) ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

م	الدولة	ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
1	السويد	الموارد، المواطنون، النجاح، الموظفون.
2	سكوتلندا	المواطنون، العمليات الداخلية، التعليم، البعد المالي.
3	كندا	المواطنون، أصحاب المصالح، العمليات، الموظفون، التعليم والتغيير.
4	نيوزلندا	خدمات الشرطة، المجتمع، المواطنون، البعد المالي، الموظفون، كفاءة الشرطة، القيادة، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية.

ويمكن للمؤسسة أن تصيغ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها، والتي تتفق مع استراتيجياتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

ونظرا لكون مؤسسة الشرطة، أو المؤسسة العسكرية ينحصر دورها في حفظ الأمن، وتحقيق سياسات الحكومة، فإن البعد المالي يتراجع ليقع في نهاية السلم الترتيبي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ثامنا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات

تم القيام بالعديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات السودان، وفلسطين، والسعودية، والأردن، والعراق، وهدفت هذه الدراسات إلى ما يلي:

1- معرفة أهمية وأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم أرباح شركات الاتصالات.

2- تقديم توصيات لجهات الاختصاص، ومقترحات تساهم في إيجاد قاعدة بيانات لمتخذي القرار في الشركات ذات العلاقة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، واثر ذلك على أرباح الشركة.

3- التعريف بمدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين مؤشرات الأداء لشركات الاتصالات.
4- معرفة أهمية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة، وترتيب هذه الأبعاد بالنسبة لشركات الاتصالات.

وقد كانت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

وقد خلصت هذه الدراسات إلى النتائج التالية:

1- لم تعد المقاييس المالية تكفي لوحدها لقياس أداء المؤسسة، ولذلك يتم استخدام مقاييس أخرى موجودة في بطاقة الأداء المتوازن.
2- تظهر الحاجة الملحة لوجوج مجموعة مترابطة من المقاييس المالية، وغير المالية في عملية تقييم الأداء المؤسسي.
3- تمثل بطاقة الأداء المتوان أداة شاملة لتقييم الأداء وتعتبر صالحة لقياس التقدم تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.
4- يتكون الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن من اربعة أبعاد مترابطة تعمل على تحقيق استراتيجية شركة الاتصالات، ويمكن للشركة أن توسع بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة أبعاد اخرى تتكامل مع الأبعاد الثابتة في البطاقة، بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف المطلوبة.
5- تستطيع شركات الاتصالات من خلال بعد النمو والتعلم أن تضمن قدرتها على التجديد، والذي يعد شرطا أساسيا لاستمرار المؤسسة، وبقائها على المدى الطويل.
6- يمكن لشركات الاتصالات أن تزيد من اهتمامها براس المال الفكري، وتأثير ذلك على أعمال المؤسسة.
7- حتى تحقق الشركة النجاح لا بد أن تكون أهدافها واقعية، قابلة للتنفيذ، لا تحلق في عالم الخيال.

8- ضـرورة متابعـة مـديري المؤسسـة لمـا يسـتجد مـن افكـار، وأسـاليب قابلـة للتطبيـق فـي إدارة هـذه الشـركات خاصـة مـا يتعلـق بالجوانـب الإداريـة، المالية.

9- لابد للشركة من الاهتمام بالزبائن والتركيز عليهم وكسب اكبر عدد منهم نظرا لشدة المنافسة في قطاع الاتصالات.

وأعتقد أن شركة الاتصالات تعتبر من الشركات الرائدة في القطر الذي توجد فيـه، كمـا أنـه لا بـد مـن الاهتمـام بالعنصـر البشـري والارتقـاء بـه حتـى يحقـق السياسـة المطلوبـة للشـركة. وفيمـا يلـي نمـوذج لبطاقـة الأداء المتـوازن مناسـبة لشركات الاتصالات:

شكل رقم (15) نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الاتصالات

البعد	الاهداف	مقاييس الأداء	النسبة المستهدفة	النسبة المحققة
البعد المالي	تحسين النمو	نمو المبيعات		
		نمو الربح الاجمالي		
		نمو صافي الربح		
	تحسن الربحية	هامش الربح الاجمالي		
		هامش صافي الربح (خسارة)		
		معدل العائد على إجمالي الموجودات		
		معدل العائد على حقوق المساهمين		
بعد الزبائن	زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية (عدد الزبائن)		
		الحصة السوقية (المبيعات)		
	كسب زبائن جدد	نمود عدد الزبائن		
	زيادة ربحية	متوسط الايراد لكل زبون		
بعد العمليات الداخلية	جودة الخدمة	معدل المكالمات غير الناجحة		
		معدل فقدان المكالمات		
		معيار جودة الصوت		
	تحسين التقنية وتوسيع الشبكة	عدد مواقع المحطات القاعدية بتقنية الجيل الثاني		
		عدد مواقع المحطات القاعدية بتقنية الجيل		

البعد	الاهداف	مقاييس الأداء	النسبة المستهدفة	النسبة المحققة
		الثالث		
		نسبة التغطية بتقنية الجيل الثاني		
		نسبة التغطية بتقنية الجيل الثالث		
	تحسين خدمات ما بعد البيع	عدد المكالمات الواردة لمراكز خدمة الزبون (مليون اتصال)		
		الوقت المستغرق للرد على المكالمات الواردة لمركز خدمة الجمهور		
		نسبة حل القضايا من الاتصال الأول		
بعد النمو والتعلم	رضا العاملين	معدل دوران العاملين		
	تطوير قدرات العاملين	عدد ساعات التدريب (ساعة)		
		معدل ساعات التدريب لكل عام (ساعة/عامل)		
	وجود بيئة عمل سليمة	عدد إصابات العمل		
		عدد حوادث الوفاة		
بعد الاداء الاجتماعي	زيادة عدد المبادرات	عدد المبادرات في قطاع التعليم		
		عدد المبادرات للمجتمع والثقافة		
		عدد المبادرات في مجال التوظيف		
		عدد المبادرات في مجال البيئة		
		عدد المبادرات في مجال الرياضة		
		عدد المبادرات في مجال الصحة		

تاسعا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام في قطاع غـزة

تتحتل المؤسسة العامة موقعا هاما في تقديم الخدمات للمواطنين، وهي التي تتولى تنفيذ البرامج السياسية للحكومة، ومن خلالها يحكم المواطن على أداء الحكومة، ويقرر في مصير هذه الحكومة عبر صندوق الاقتراع الذي يعتبر هو الفيصل في الدول المتقدمة، كما أن المؤسسة العامة تقدم الخدمة للكبير، والصغير، وعند الولادة، وعند الوفاة، فالمستشفيات يرتادها الرجال،

والنساء، والكبار، والصغار، كما أن الشرطة تتعامل مع كافة فئات الشعب، ومن هنا **اعدت دراسة لقياس أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،** كما اعدت دراسات أخرى باستخدام نفس النموذج في المملكة العربية السعودية، ولكن هنا ساقتصر هذا الجزء على مؤسسات قطاع غزة العامة. وكانت اهداف هذه الدراسة ما يلي:

1- قياس اداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2- ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من حيث التأثير على أداء المؤسسة العامة في قطاع غزة.

3- بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع المؤسسة العامة في قطاع غزة.

4- تقديم التوصيات اللازمة للجهات ذات العلاقة بخصوص الارتقاء بأداء المؤسسة العامة في القطاع.

5- إثراء الجانب النظري لموضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج هي:

1- لقد كان مستوى أداء المؤسسة العامة في قطاع غزة قد بلغ 74.60%، حيث شمل هذا المحور وجود هيكلية تنظيمية واضحة، ونظام مالي محوسب للقيام بالعمل على الشكل المطلوب، إضافة إلى نظام إداري قادر على تحقيق الاتصال بسهولة، إضافة إلى وجود استراتيجية واضحة المعالم.

2- بلغ مستوى رضا المواطن نسبة 80.81% حيث يعتبر هذا البعد هو من المتغيرات المستقلة، والتي تؤثر في أداء المؤسسات العامة، حيث يوجد صفحة إلكترونية، وبريد الكتروني لتسهيل الاتصال بها، كما يستطيع المواطن الوصول إلى مكاتب المؤسسة بسهولة، كما يوجد صندوق للشكاوى للمواطنين، وصالة انتظار مناسبة للمواطن، كل هذه الجوانب تحقق مصلحة المواطن للوصول إلى رضاه.

3- أما بعد المسؤولية الاجتماعية فقد بلغ مستواها 80.02%، حيث يؤثر هذا البعد بشكل مباشر على رضا المواطن، كما أن احترام المؤسسة العامة للعادات والتقاليد، والجوانب الأخلاقية، كما يستطيع عضو المجلس التشريعي زيارة المؤسسة العامة والاطلاع على عملها، كما تراعي المؤسسة العامة في قطاع غزة حقوق الانسان، كما تعمل المؤسسة العامة على تكافؤ الفرص في التوظيف.

4- بلغ مستوى بعد العمليات الداخلية 75.97% والذي يعتبر مؤشرا إيجابيا في التأثير على المؤسسة العامة في قطاع غزة، حيث يشمل هذا البعد وجود وصف وظيفي، وهيكلية واضحة، وعمل المؤسسة العامة على تطوير خدماتها لكسب رضا المواطن، كما يوجد انسجام، وتوافق بين أهداف المؤسسة العامة، والعمليات الإدارية الداخلية.

5- بلغ متوسط تأثير البعد المالي على أداء المؤسسة العامة في قطاع غزة 75.81%، مع العلم بأن البعد المالي له تأثير مباشر، وكبير على أداء المؤسسة العامة، فهناك ضبط للأداء المالي في المؤسسة العامة بمتوسط حسابي 87.12%، كما تقوم المؤسسة العامة باعداد الموازنة سنويا، وتستغل المؤسسة العامة الموارد، والإمكانات المتاحة بما يحقق الاهداف

بالتكلفة الأقل، ويستطيع المواطن الوصول إلى أماكن دفع الرسوم بسهولة.

6- أما بخصوص بعد النمو والتعليم فقد بلغ المتوسط الحسابي 74.51%، حيث تتم اعمال المؤسسة العامة عند غياب المسؤولين بدون اضطراب، وتكون القيادة العليا بين الموظفين أثناء حدوث الازمات، كما تتعاون المؤسسات العامة فيما بينها، وتسعى المؤسسة العامة للحصول على أفضل الموظفين بالطرق التي تتصف بالنزاهة، والشفافية العالية، كما تبين وجود موظفين على مستوى عال من الخبرة، إضافة لوجود استقرار لدى الكادر العامل في المؤسسة العامة.

وقد اوصت الدراسة بما يلي:

1- تعزيز دور المرأة في مؤسسات القطاع العام، خاصة في الوظائف العليا، مع زيادة نسبة الموظفات في القطاع العام، وزيادة عدد المناصب الاشرافية التي يجب أن تشغلها المرأة.

2- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام سواء كان ذلك في قطاع غزة، أو في الضفة الغربية، أو في أي دولة من دول العالم.

3- تدريس مساق بطاقة الأداء المتوازن في كلية التجارة، وكلية الهندسة، وفي الدراسات العليا.

4- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات، والمعاهد، والمؤسسات الأهلية، والبنوك، والمنظمات الأهلية.

5- عقد دورات تدريبية للموظفين في مؤسسات القطاع العام لنشر ثقافة تقييم الأداء، وأساليب التقييم المختلفة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

6- حوسبة العمليات الإدارية والخدمات المقدمة للمواطنين ليسهل الحصول عليها سواء كان أثناء الدوام، أو خلال الإجازات والعطل الرسمية.

ومن خلال مراجعة ادبيات بطاقة الاداء المتوازن في العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات العاملة في قطاع غزة، سواء كانت المؤسسات الصحية، أو البنوك، أو الجامعات، أو المؤسسات العامة فإني اعتقد أن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في فلسطين يأخذ الشكل التالي، مع إمكانية التعديل عليه حسب ظروف المؤسسة، ومتطلبات عملها، وطبيعة عملها كذلك.

شكل رقم (16) نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في فلسطين

اسم المؤسسة		الإدارة العامة	
الدائرة		القسم	

البعد	المقياس	الهدف	النسبة المحققة
رضا المواطن	رضا المواطن		
	اقبال المواطنين على خدمات المؤسسة		
	جودة الخدمات المقدمة		
	ولاء المواطن للمؤسسة		
	الشكاوى المقدمة		
	الاستجابة لشكاوى المواطنين		
	حجم الخدمات المقدمة للمواطنين		
المسؤولية الاجتماعية	اتاحة الخدمة للجميع		
	حماية المواطن		
	منع التلوث البيئي بشتى أنواعه		
	مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف		
	احترام العادات والتقاليد		
	المساهمة في خدمة المجتمع		
	التقليل من حوادث العمل		
	نوعية الخدمات المقدمة		
	تقديم المساعدة للمجتمع المحيط بالمؤسسة		
العمليات الداخلية	سرعة تقديم الخدمة للمواطن		
	التحسين المستمر للخدمة		
	نسبة العيوب في الخدمات المقدمة		
	سرعة التأقلم مع متطلبات الجمهور		
	معدل وقت التأخير		

	موازنة التطوير		
	موازنة التدريب		
	إعادة هندسة العمليات الادارية		
المالي	معدل المعاملات اليومية		
	الايرادات المتحصلة من المعاملات اليومية		
	التقارير السنوية		
	تقارير الأداء		
	تقارير المقارنة المرجعية		
	العائدات من خدمات جديدة		
	التدفق النقدي		
النمو والتعليم	رضا العاملين		
	مدى التدوير الوظيفي		
	مبادرات لتطوير العمل من قبل الموظفين		
	نسبة التغيب عن العمل		
	تناقل المهارات داخل المؤسسة		
	برامج التدريب داخل المؤسسة		
	برامج إعداد المدراء		
	معدل الاتصالات الداخلية		
	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة		
	جودة بيئة العمل		
	حوادث العمل		
	إدارة المعرفة		

خاتمة

وفي النهاية اعتقد أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيكون له الأثر الايجابي على أداء المؤسسة سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص. وقد خاضت العديد من المؤسسات تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، ومنها من كانت مؤسسات مدنية، وأخرى شرطية، أو عسكرية، وحققت هذه المؤسسات تقدما ملحوظا في أدائها، إلا أن بعض المؤسسات لم تكن مؤهلة لخوض هذه التجربة، وتحتاج إلى مزيد من الجهد للاستعداد من اجل تطبيق هذا النموذج بنجاح.

وبالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات العامة، والخاصة إلا أن البعد المالي يبقى له الأثر الكبير على أداء المؤسسة، ويقترن مباشرة بالبعد المالي بعد رضا المستفيد سواء كان زبونا أو مواطنا، وذلك حسب المؤسسة العاملة. كما أن البعد المالي له دوره في الارتقاء بالمؤسسة وتطويرها إذ لا يمكن تطوير المؤسسة بدون مقدرات مالية، ويجب أن توجه المقدرات المالية للإرتقاء بالأداء، والاستجابة لمتطلبات المستفيد، مما يؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق رضاه، وإيجاد حالة من الولاء للمؤسسة.

أما بخصوص بعدي العمليات الداخلية، والنمو والتعليم فيؤثران بشكل كبير على رضا المستفيد، والبعد المالي للمؤسسة، كما أن الهدف من بعد العمليات الداخلية هو التعامل مع الكفاءة، والفاعلية، والجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات، وكل هذا يسهم في خفض التكلفة الأولية للمواد، وتقليل العيوب في وقت تقديم الخدمة، أما بعد النمو والتعليم فيركز على قدرات العاملين داخل المؤسسة، كما يركز هذا البعد على كيفية تكيف المؤسسة بفاعلية مع الظروف المتغيرة من حولها، وتطوير أساليب عملها، والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، وبشكل عام فإن هذين البعدين يؤثران بشكل واضح على البعد المالي، وبعد رضا المستفيد.

أما بعد المسؤولية الاجتماعية الذي يمثل علاقة المؤسسة بالمجتمع المحيط بها، ومدى تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها، إضافة لدور المؤسسة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتشكل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم الأبعاد التي تركز عليها القرارات الأخلاقية للمؤسسة، كما أن المسؤولية الاجتماعية تتبلور بشكل واضح، وكبير في الواقع الفسطيني، سواء كانت المؤسسة تعمل في إطار القطاع العام، أو القطاع الخاص، ولا بد للمؤسسة العامة، والخاصة من التركيز على بعد المسؤولية الاجتماعية نظرا لما لهذا البعد من أهمية في كسب رضا المستفيد.

وتتداخل هذه الابعاد الخمسة فيما بينها في التاثير، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكن الفصل بين البعد المالي، وبعد رضا المواطن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم، وبعد المسؤولية الاجتماعية، كما أن جميع الابعاد تلتقي في تحقيق الارتقاء بالمؤسسة، ورضا المواطن. وعليه فإن التركيز على أي بعد من هذه الابعاد سيؤدي بالضرورة لتحقيق النمو، والارتقاء في الأبعاد أخرى.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أبو بكر، فاتن (2001): نظم الإدارة المفتوحة – منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005): الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- أبو جزر، حمد أحمد (2012): مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عفش، مؤيد علي (2014): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد (2009): تقويم أداء بنك فلسطين المحدو د باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، وائل محسن (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- إدعيس، معن (حزيران 2003): المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية – الإشكاليات والحلول – الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين.

- الأسطل، فادي خليل (2011): بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تطبيقية على المصارف بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأمم المتحدة – مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية – الأراضي الفلسطينية الأمم المتحدة – مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية – الأراضي الفلسطينية المحتلة (2009): تقرير خاص كانون الأول – ديسمبر 2009.
- اندرسون، جيمس (1998): صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
- أونيس، سناء (2016): مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة – دراسة حالة مطاحن الأوراس – وحدة أوراس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة– أمان (2006): القطاع العام الفلسطيني – مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- بلاسكة، صالح (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004): الادارة الإستراتيجية – ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- البنك الاسلامي العربي (2012)، التقرير السنوي، فلسطين.
- بنك القدس (2013)، التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- بني حمدان، خالد طلال، وإدريس، وائل محمد (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوقلقول، الهادي (2009): أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

- بومدين، يوسف (2011): بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- ثابت، عبد الرحمن ادريس (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية – طبع – نشر – توزيع – مصر.
- الجدبة، علي حسن إبراهيم (2007): قياس امكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية – رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013)، كتاب فلسطين الإحصائي، رام الله، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد (2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية – دراسة ميدانية – المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، الأردن.
- حامد، عمرو (2007): تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – أعمال المؤتمرات– مصر.
- حمادي، عبلة (2013): دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة مؤسسة – ENAD SIDET، بسور الغزلان، رسالة ماجستي، جامعة أعلى محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- خامرة، الطاهر (2007): المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- خشارمة، حسين علي (2002): تقييم أداء شركات القطاع العم في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها – دراسة ميدانية، دراسات – مجلة علمية محكمة، م29، ع2، الأردن.

- دحماني، عزيز (2015): مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية – حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- دركر، بيتر (1996): الإدارة – المهام – المسؤوليات – التطبيقات ، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.

- دودين، أحمد يوسف (2009): معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م9، ع2، الزرقاء، الأردن.

- ديري، زاهد محمد (2011): إدارة حكومية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ومكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- ديوان الموظفين العام (2016): مدونة قواعد السلوك الوظيفي واخلاقيات الوظيف العامة، غزة، فلسطين.

- رزيق، كمال (2009): نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدول للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

- الرفاتي، عادل جواد (2011): مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الرقب، حماد (2008): واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.

- زغرات، مهدي (2014): دور الفواعل الرسمية في تقويم السياسة العامة المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- سايح، بوزيد (2012): سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الرشيد في الدول العربية، مجلة الباحث ع10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- السعدون، هدى مؤيد حاتم (2017): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستيرن جامعة القادسية، العراق.
- سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع33، بغداد، العراق.
- السعيدي، أحمد (بدون تاريخ): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الجامعة العالمية الافتراضية، المملكة المتحدة.
- سليطين، سوما علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
- السنوار، زكريا إبراهيم (2003): العمل الفدائي في قطاع غزة من 1967 – 1973م، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.
- سويسي، عبد الوهاب (2003 – 2004): الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- فلاتة، إكرام عبد الرحمن (2010): قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- سويسي، هواري (2009– 2010): دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، الجزائر.
- شطة، سيدة اسحق (2015): دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء في المصارف، رسالة ماجستير، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام

1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، السعودية.

- شهوان، أسامة (2001): إدارة الدولة – المفاهيم والتطور، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الشيشني، حاتم محمد (2004): نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، م26، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- صالح، محسن محمد (2002): فلسطين – سلسلة دراسات منهجية في القضية الفلسطينية، ط1، كوالامبور، ماليزيا.
- صالح، محسن محمد وآخرون (2010): التقرير الاستراتيجي الفلسطيني لسنة 2010، مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، بيروت، لبنان.
- صايغ، يزيد (2010): ثلاث سنوات من حكم حماس في غزة، سلسلة ترجمات الزيتونة (53)، مركز كراون لدراسات الشرق الأوسط، جامعة برانديز، الولايات المتحدة.
- صايغ، يزيد (2011): بناء الدولة أم ضبط المجتمع، القطاع الأمني الفلسطيني والتحول السلطوي في الضفة الغربية وقطاع غزة، مركز كارينغي للشرق الأوسط، الولايات المتحدة.
- الصحن، محمد فريد وآخرون (2001 –2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الصغير، ريغة أحمد (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعةي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الألات الصناعية – PMO، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

- صمادي، احمد عبد المجيد، وعثامنة، صلاح محمد (2009): دراسة تطويرية لمقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعات الأردنية، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، م6، ع3، الشارقة، الإمارات العربية.

- صندوق النقد العربي (2007): التقرير الاقتصادي العربي الموحد،أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.

- الضمور، موفق محمد (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، اطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

- الطعامنة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد (2005): الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- طيلب، أحمد (2007): دور المعلومات في رسم السياسات العامة في الجزائر – دراسة حالة المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

- العايدي، حاتم، (مايو 2009): مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عبد الحليم، نادية راضي (2005): دمج مؤثرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص، ج21، ع2، جامعة الأزهر، مصر.

- عبد الرؤوف، حجاج، ومحمد، زرقون (2010): نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) – دراسة تحليلية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر.

- عبيد، محمد عصام (2009): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات – دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، دراسات المعلومات، ع4، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.

- العمري، هاني عبد الرحمن (2009): منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- عواد، طارق أحمد (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة – رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
- محمد، موفق حديد (2002): إدارة الأعمال الحكومية – النظريات والعمليات والموارد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- عوجة، أزهار مراد (2010): العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة – دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية – الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- عودة، إياد محمد (2008): قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، دراسة ميدانية (تطبيقية) على فنادق ذات خمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عوض، فاطمة رشدي (2009): تأثير الربط بين التكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC، ونظام التكاليف على اساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2009): الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل – دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن.
- الغبان، ثائر صبري، وحسين، نادية شاكر (2009): التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية – دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع22، بغداد، العراق.

- القحطاني، صالح بن محمد (2010): تطبيق الحكومة الإلكترنية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القطعاني، فادية عبد العزيز (2014): الحركة الوطنية المغربية 1912 – 1937م، المجلة الجامعة، ع16، م1، جامعة بنغازي، ليبيا.
- قلبو، حسينة (2016): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خنضر، بسكرة، الجزائر.
- كايد، عزيز (2003): حول إشغال المناصب العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية، سلسلة تقارير خاصة (24)، رام الله، فلسطين.
- الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كورتل، فريد، (2013): اهمية التخطيط الاستراتيجي ومراجل تطبيقه في منظمات الأعمال، مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- لموسخ، محمد (2012)، دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، الملتقى الوطني الثاني آليات حماية المال العام ومكافحة الفساد، جامعة د. يحيى فارس، المدية، الجزائر.
- اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن.
- مجموعة الاتصالات الفلسطينية (2013)، التقرير السنوي، فلسطين.
- محمد، عبد الرحيم (2007): تجارب بعض المنظمات العامة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة – القاهرة – مصر.
- مدفوني، هندة (2016): رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه – نموذج مقترح للنقاش وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي

للجامعات وأبعاد التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع6، جامعة أم البواقي، الجزائر.

- مراكشي، فاطمة (2015): دور المساءلة والشفافية في ترشيد السياسات العامة في الجزائر مع التركيز على حالة المجلس الشعبي – 2012 – 2015، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

- مرعي، منى سالم حسين (2010): استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، ع31–32، كلية الحدباء، العراق.

- المصري، مشير عمر (2006): المشاركة في الحياة السياسية في ظل أنظمة الحكم المعاصرة، مركز النور للبحوث والدراسات، غزة، فلسطين.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

- مقدم، وهيبة (2010): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 8–9 نوفمبر 2010م، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر.

- ملحم، سامي (2000): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.

- المنيزل، عبد الله فلاح (2009): مبادئ القياس والتقويم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

- نخلة، خليل (2011): فلسطين وطن للبيع، مؤسسة روزا لوكسمبورغ، ترجمة عباب مراد، رام الله، فلسطين.

- النسور، أسماء سالم (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة حالة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الهيئة الاتجادية للموارد البشرية الحكومية (د.ت): وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، الامارات العربية المتحدة.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 2GC (2004): How a public sector agency reinvigorated its Balanced Scorecard – A Balanced Scorecard Case Study, Berkshire, U.K., e.v.

- George, D. and Mallery P. (2003): SPSS for Windows Step by Step, A Simple Guide and Reference, Allyn and Bacon, Boston, MA, U.S.A.

- Gomes, Patricia S. and others (2006): "performance Measurement of the Portuguese Police Forces using the Balanced Scorecard, 4th International Conference on Accounting and Auditing, and Management in Public Sector Reforms, Siena, Italy, e.v.

- Kaplan, Robert S. (2010): Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, working paper, Harvard Business School, U.S.A., e.v.

- Marin, Jean-Charles (2012): The Impact of Strategic Planning and The Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Public Sector, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 1, Canada, e.v.

- Niven, Paul R. (2002): Balanced Scorecard Step by step – Maximizing Performanc Maintaing Resutls, John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A.

- Pollalis, Yannis A., and others (2004): Applying The Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case of the

Department of Defense in the U.S.A, SPOUDAI, vol. 54, No. 1, University of Piraeus, pp 33-58, e.v.

- Transparancy International (2014): Corruption Perceptions Index, Berlin, Germany.

- UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, e.v.

- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2008): Strategic Management and Business Policy, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A.

ثالثا: روابط الكترونية:

http://www.balancedscorecard.org/
https://2gc.eu/
http://www.efqm.org/
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf
http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard
http://www.cssp.com/strategicplanning/blog/
http://www.moi.gov.ps

غـزة في سطور

م	البند	البيان
1	الموقع	جنوب فلسطين (البحر غربا، ومصر جنوبا، وفلسطين المحتلة شمالا، وشرقا).
2	المساحة	365 كم^2
3	مساحة الأراضي المسجلة	293 كم^2
4	مساحة أراضي السبع والمسطحات	72 كم^2
5	مساحة اراضي الطابو	180 كم^2
6	مساحة الأراضي الحكومية	112.840 كم^2
7	طول الساحل	45 كم
8	طول الحدود مع مصر	12.6 كم
9	الحدود الشمالية	9.5 كم
10	الحدود الشرقية	67.7 كم
11	عدد الجمعيات المحلية	833
12	عدد الجمعيات الأجنبية	83
13	شركات مساهمة عامة	27
14	فروع من الضفة الغربية	15
15	شركة تضامن	3500
16	شركة مساهمة خصوصية	2500
17	سجل فردي	12000
18	المصانع المسجلة	3100

إحصائية بعدد السكان في قطاع غزة حسب المحافظات حتى نهاية يونيو 2018م:

م	المحافظة	عدد السكان		المجموع
		ذكر	انثى	
1	غزة	387,384	387,202	774,586
2	الشمال	175,346	168,629	343,975
3	الوسطى	148,989	147,248	296,237
4	خانيونس	207,645	201,289	408,934
5	رفح	138,247	130,668	268,915
المجموع الكلي		1,057,611	1,035,036	2,092,647

احصائية بعدد المواليد في قطاع غزة:

السنة/ المحافظة	غزة	الشمال	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
2010	23054	10728	8676	12380	8115	62953
2011	22323	10003	8406	11980	7847	60559
2012	21704	9929	8165	12024	7651	59473
2013	21018	9600	7893	11541	7452	57504
2014	20991	9610	7907	11361	7533	57402
2015	20273	9427	7645	11197	7142	55684
2016	21735	10048	8173	11821	7522	59299
2017	21751	10390	8158	11662	7638	59599
المجموع	172849	79735	65023	93966	60900	472473

إحصائية بعدد الوفيات في قطاع غزة:

السنة/ المحافظة	غزة	الشمال	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
2010	1535	726	710	884	619	4474
2011	1720	757	685	926	598	4686
2012	1809	843	744	962	651	5009
2013	1775	666	667	896	646	4650
2014	2232	1134	949	1491	1033	6839
2015	1701	743	710	927	650	4731
2016	1756	790	706	908	591	4751
2017	1672	373	685	930	604	4628
المجموع	14200	6032	5856	7924	5392	39768

احصائية بعدد حالات الطلاق في قطاع غزة (2011 – 2015)

المحافظة	الحالة	2011	2012	2013	2014	2015
محافظة الشمال	زواج	2972	3126	3418	3095	4091
	طلاق	544	537	637	550	612
	نسبة الطلاق	18.3	17.2	18.6	17.8	15
محافظة غزة	زواج	6128	6160	6290	5975	7353
	طلاق	969	992	1059	1083	1203
	نسبة الطلاق	15.8	16.1	16.8	18.1	16.4
محافظة الوسطى	زواج	2168	2211	2391	2173	2821
	طلاق	398	423	468	395	499
	نسبة الطلاق	18.4	19.1	19.7	18.2	17.7
محافظة خانيونس	زواج	3077	3269	3199	3016	4096
	طلاق	507	542	556	496	575
	نسبة الطلاق	16.5	16.6	17.4	16.4	14
محافظة رفح	زواج	1797	2012	2061	1869	2417
	طلاق	343	378	345	365	392
	نسبة الطلاق	19.1	18.8	16.7	19.5	16.2

النسبة الكلية للطلاق	17.1	17.1	17.66	17.9	15.8
نسبة الطلاق الكلية بعد خصم حالات الرجعة	15.5	15.4	15.66	16.3	14.5

احصائية بعدد حالات الطلاق في قطاع غزة (2016 – 2017)

المحافظة	الحالة	2016	2017
محافظة الشمال	زواج	3,669	3,414
	طلاق	618	606
	نسبة الطلاق	16.8	17.8
محافظة غزة	زواج	7,044	6,434
	طلاق	1,124	1,214
	نسبة الطلاق	16	18.8
محافظة الوسطى	زواج	2,734	2,331
	طلاق	462	446
	نسبة الطلاق	16.9	19.1
محاف ظة خانيونس	زواج	3,574	3,200
	طلاق	588	579
	نسبة الطلاق	16.5	18
محافظة رفح	زواج	2,227	1,983
	طلاق	396	410
	نسبة الطلاق	17.8	20.6
النسبة الكلية للطلاق		16.6	18.7

التوزيع السكاني حسب المحافظات والشرائح العمرية حتى 30 يونيو 2018م

الشريحة العمرية	غزة		الشمال		الوسطى		خانيونس		رفح		المجموع
	ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى	
اقل 18	179,223	170,048	81,810	77,572	65,880	62,638	94,130	90,099	61,212	58,469	941,081
18-25	55,746	53,517	25,358	23,866	20,315	19,770	27,553	26,406	20,315	17,384	290,230
25-30	38,623	37,827	17,231	16,381	14,684	14,363	19,361	18,848	14,684	12,476	204,478
30-35	29,167	28,662	12,402	11,882	10,859	11,208	15,290	14,834	9,245	9,375	152,924
35-40	23,214	22,956	9,154	9,067	8,717	8,833	12,386	11,811	7,455	7,591	121,184
40-45	18,635	18,355	7,563	7,493	7,097	7,010	9,961	9,350	5,962	5,893	97,319
45-50	14,513	13,946	5,968	5,710	5,281	5,360	7,211	6,963	4,672	4,567	74,191
50-55	12,226	11,643	5,119	5,004	4,967	4,863	6,066	5,689	3,935	3,978	63,490
55-60	10,038	9,595	3,990	3,685	3,779	3,961	4,902	4,823	3,357	3,206	51,336
اكبر 60	5,999	20,653	6,751	7,969	7,410	9,242	10,785	12,466	7,410	7,729	96,414
المجموع	387,384	387,202	175,346	168,629	148,989	147,248	207,645	201,289	138,247	130,668	**2,092,647**
المجموع الكلي	**774,586**		**343,975**		**296,237**		**408,934**		**268,915**		



مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع
جوال: 059-9626875 وطنية : 056-7626875